



**UNIVERSIDAD DE PANAMÁ**

**VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADO**

**PROGRAMA DE MAESTRÍA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**ESTUDIO DE CLIMA  
E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE INTERVENCIÓN PARA  
DOCENTES DE LA ESCUELA NORMAL JUAN DEMÓSTENES  
AROSEMENA**

**NILKA SÁNCHEZ**

**INFORME DE PROYECTO DE INTERVENCIÓN II**

**PRESENTADO COMO UNO DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL  
GRADO DE MAESTRO EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**PANAMÁ, REPÚBLICA DE PANAMÁ**

**2012**

TITULO

Estudio de Clima e Implementación de un Programa de Intervención para  
Docentes de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena

## DEDICATORIA

Dedico esta tesis

A mis padres:

Sr Eugenio Sánchez y Sra. María Gracia de Sánchez

Por darme la vida y animarme en todo momento

Muchas gracias por ser, estar y existir

A toda mi familia, Esposo Rubén

e Hijos, Mariel y Miguelito,

por estar a mi lado y apoyarme incondicionalmente.

A todos ustedes, mil gracias, de todo corazón,

que Dios los bendiga

## HOJA DE AGRADECIMIENTO

Al Dr. Miguel A. Cañizales D., por ser nuestro asesor.

Al Ing. Adriano Martínez; por su valiosos apoyo informático.

Al Prof. Zaik Alvarez, por sus valiosas correcciones y tiempo.

A mi hermana Chuby, por todo su apoyo.

## INDICE GENERAL

Introducción.....	15
Capitulo 1. Situación Actual y Problema.....	17
1.1. Análisis situacional.....	18
1.1.1. Datos generales de la organizacional.....	18
1.1.1.1. Ubicación geográfica.....	18
1.1.1.2. Características .....	19
1.1.1.3. Estructura organizacional.....	21
1.1.1.4.Misión y visión de la institución.....	21
1.1.1.5.Área organizacional de interés dentro de la organización .....	22
1.2. Descripción del problema general.....	24
1.3. Definición del problema.....	24
1.3.Justificación de la intervención.....	25
Capítulo 2. Bases Teóricas.....	27
2.1. Marco Teórico.....	28
2.2. Definiciones de clima organizacional.....	29
2.3. Dimensiones del clima organizacional.....	31
2.4. Investigaciones afines.....	39
Capitulo 3. Aspectos metodológicos.....	44
3.1. Objetivos Generales y Específicos.....	45
3.2. Población y muestra.....	45
3.3. Tipo y diseño de investigación.....	47

3.4. Planteamiento de hipótesis.....	47
3.5. Definición de variables.....	47
3.6. Técnicas de recolección de información.....	50
3.6.1. Instrumentos.....	50
3.6.2. Confiabilidad del instrumento.....	50
3.7. Análisis / modelos estadísticos para la evaluación de los resultados.....	52
3.8. Fases generales del proyecto.....	53
3.8.1. Fase Diagnóstica.....	53
3.8.2. Fase de Intervención.....	54
3.8.3. Fase de Evaluación.....	55
Capítulo 4. Resultados y discusión.....	56
4.1. Resultados y discusión de la fase Diagnóstica.....	57
4.1.1. Resultados de la validación del instrumento.....	57
4.1.2. Análisis cuantitativo del instrumento.....	59
4.1.3. Resultados del estudio del clima.....	61
4.1.4. Características del clima laboral.....	66
4.2. Resultados y discusión de la implementación: pre-test.....	80
4.2.1. Proyecto de Intervención.....	80
4.3. Resultados y discusión de la implementación: postest .....	85
4.3.1. Análisis de las dimensiones de Comunicación y Trabajo en Equipo.....	89
Conclusiones.....	91
Recomendaciones.....	93
Bibliografía.....	94



## Anexos

A- Cronograma de actividades.....	98
B- Recursos.....	99
C- Presupuesto.....	100
D- Matriz de factores.....	101
E- Prueba, cuestionario, instrumento.....	102
F- Sugerencias para intervención Escolar.....	106
G- Autorización del autor del instrumento .....	110
H- Notas de constancias de realización del estudio .....	111

## INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Docentes de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena.....	23
Cuadro 2. Índice de confiabilidad de las sub escalas de clima laboral.....	60
Cuadro 3. Dimensión de Trabajo Personal.....	69
Cuadro 4. Dimensión de supervisión.....	70
Cuadro 5. Dimensión de trabajo en equipo.....	71
Cuadro 6. Dimensión de administración.....	72
Cuadro 7. Dimensión de comunicación.....	73
Cuadro 8. Dimensión de Ambiente físico y cultura.....	74
Cuadro 9. Dimensión de capacitación y desarrollo.....	75
Cuadro 10. Dimensión de promoción y carrera.....	76
Cuadro 11. Dimensión de sueldos y prestaciones.....	77
Cuadro 12. Dimensiones de orgullo y pertenencia.....	78
Cuadro 13. Categorías de dimensiones que requieren atención.....	79
Cuadro 14. Dimensiones que requieren atención .....	79
Cuadro 15. Estrategia 1. Conferencia.....	81
Cuadro 16. Estrategia 2. Talleres.....	82
Cuadro 17. Estrategia 3. Video debates.....	82
Cuadro 18. Estrategia 4. Actividades sociales.....	82
Cuadro 19. Estrategia 5. Técnicas participativas .....	83
Cuadro 20. Estrategia 6. Integración docente.....	83
Cuadro 21. Estrategia 7. Comunicación interna.....	83
Cuadro 22. Estrategia 8. Buzón de sugerencias.....	84
Cuadro 23. Estrategia 9. Retroalimentación.....	84
Cuadro 24. Estrategia 10. Encuesta de opinión.....	84
Cuadro 25. Estatus de Intervención.....	85
Cuadro 26. Análisis de medidas de tendencia central de las dimensiones	89
Comunicación y trabajo en equipo .....	

## INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Media de las dimensiones del clima laboral.....	68
Gráfica 2. Trabajo personal.....	69
Gráfica 3. Supervisión.....	70
Gráfica 4. Trabajo en equipo.....	71
Gráfica 5. Administración.....	72
Gráfica 6. Comunicación.....	73
Gráfica 7. Ambiente físico y cultural.....	74
Gráfica 8. Capacitación y Desarrollo.....	75
Gráfica 9 Promoción y carrera.....	76
Gráfica 10. Sueldos y prestaciones.....	77
Gráfica 11. Orgullo de pertenencia.....	78
Gráfica 12. Comunicación (postest).....	90
Gráfica 13: Trabajo en equipo (postest).....	90

## INDICE DE TABLAS

Tabla1. Análisis descriptivo de datos sociodemográficos del análisis de confiabilidad del instrumento .....	58
Tabla 2. Análisis de Cronbach sobre la confiabilidad del instrumento.....	59
Tabla 3. Datos sociodemográficos del estudio de clima / sexo.....	61
Tabla 4. Datos sociodemográficos del estudio clima / edad.....	62
Tabla 5. Datos sociodemográficos del estudio clima / estado civil.....	63
Tabla 6. Datos sociodemográficos del estudio clima /antigüedad en la institución.....	64
Tabla 7. Datos sociodemográficos del estudio clima / escolaridad.....	65
Tabla 8. Medidas de tendencia central por dimensión.....	67
Tabla 9. Datos sociodemográficos de postest /sexo.....	86
Tabla 10. Muestra re-encuestada de acuerdo a la edad.....	86
Tabla 11. Muestra re-encuestada de acuerdo al estado civil .....	87
Tabla 12. Muestra re-encuestada de acuerdo a la antigüedad.....	87
Tabla 13. Muestra re-encuestada de acuerdo al nivel de estudio.....	88

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena.....	<b>21</b>
---	-----------

## RESUMEN

Esta investigación tiene como objetivo analizar el clima laboral de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, de Santiago de Veraguas, e implementar estrategias de intervención que contribuyan a mejorar la percepción que tienen los docentes de esta institución, en las dimensiones que así lo requieran. Para llevar a cabo este estudio, se utilizará un cuestionario integrado por 10 dimensiones, diseñado por el Dr. Jaime Valenzuela, para medir el clima laboral en instituciones educativas. La muestra estará conformada por docentes permanentes de la Escuela Normal.

## ABSTRACT

The goal this research is to analyze the working environment in la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena and to implement strategies that contribute to improve the teachers perception of that school, in the different dimensions that require to be improved. To make this research we used a series of questions based on the dimensions in order to measure the working environment in the institution. These questions were prepared by Dr Jaime Ricardo Valenzuela González.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación está orientada a estudiar el clima organizacional de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, de Distrito de Santiago, Provincia de Veraguas, República de Panamá.

En este sentido, el principal objetivo es identificar como se perciben las dimensiones del clima laboral de esta institución y de acuerdo a los resultados, sugerir las medidas necesarias para lograr un ambiente de trabajo armonioso en el que todo el personal se sienta satisfecho y comprometido con los objetivos y metas de su organización.

De esta manera, esta investigación se ha estructurado en cuatro capítulos que se describen a continuación:

El primer capítulo presenta los antecedentes que dieron origen a la presente investigación; así como a la descripción del, el alcance de la investigación, y las posibles soluciones, objetivo general y específicos de este proyecto, así como la justificación del mismo.

En el segundo capítulo se detalla la revisión de la literatura referente al análisis de clima organizacional, en el cual se anotan estudios realizados a nivel internacional sobre el tema y sobre estudios realizados para validar instrumentos que midan el clima.

En el capítulo tercero, se expone la metodología que se siguió para realizar este estudio. Aquí se describe el tipo de investigación, se plantea el tipo y diseño de estudio, el tamaño de la muestra, las hipótesis de trabajo y el método de recopilación de datos utilizado para obtener la información necesaria. Finalmente, se explica la técnica de análisis empleada para interpretar los datos recabados.

En el capítulo cuatro, se describe la unidad de análisis, es decir, en este apartado se da a conocer información relevante sobre el estudio. Es decir, se presentan los resultados obtenidos y se hace una interpretación de los datos recopilados. Además se presentan las estrategias diseñadas para brindarle solución a las situaciones que lo ameriten, e igualmente se ofrece una síntesis del estatus de dichas estrategias a la fecha.

Finalmente, se exponen las conclusiones a las que se llegó en relación con el tema de investigación y los objetivos planteados. También se incluyen diversas recomendaciones para futuras investigaciones en relación a este tema.

Por último, al final del documento se presentan las referencias bibliográficas consultadas, así como un apartado donde se encuentran los anexos derivados de esta investigación.



## **CAPITULO 1**

### **Situación Actual y Problema**

## **1.1. Análisis situacional:**

Para el desarrollo del presente estudio, referente al clima e implementación de intervención para docentes, es necesario adentrarnos en el escenario sobre el cual se obtendrá la información pertinente, que en esta oportunidad es la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, institución pública formadora de docentes, por lo que es de vital importancia la profundidad de este estudio.

### **1.1.1. Datos generales de la Institución**

Tal como planteamos en líneas anteriores en este punto describiremos la institución en la que se desarrolla el presente estudio, basados en los datos referidos por las autoridades de la institución, tal como presentamos a continuación.

#### **1.1.1.1. Ubicación Geográfica:**

La Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena está ubicada en el corregimiento de Santiago (entre las calles sexta, séptima y octava), distrito de Santiago, provincia de Veraguas, república de Panamá.

Santiago es una comunidad urbana y es la capital de la Provincia de Veraguas; la carretera panamericana, le sirve de límite entre este corregimiento y otros.

El distrito de Santiago está conformado por doce corregimientos: Santiago, La Colorada, La Peña, La Raya de Santa María, Ponuga, San Pedro

del Espino, Canto del Llano, Los Algarrobos, Carlos Santana Ávila, Edwin Fábrega, San Martín de Porres y Urracá.

Hoy en día, Santiago es una de las ciudades del interior con el más alto potencial de desarrollo del país, se encuentra ubicado en el centro de la República y es el paso obligado de viajeros que van desde la capital hasta las provincia de Chiriquí y viceversa. En ella se ha instalado una gran cantidad de empresas de gran inversión, lo que la sitúa en una ciudad enteramente comercial: hoteles, restaurantes, centros comerciales, grandes cadenas de supermercados y una gran actividad bancaria, son algunas de las facilidades que la ciudad ofrece.

En cuanto al aspecto cultural, se puede decir que Santiago es una ciudad con grandes oportunidades para el estudio, ya que ha albergado a la mayoría de los profesionales de la enseñanza en todo el país, en su “Majestuosa e Imponente” Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena y más recientemente a nivel Superior, que durante más de 70 años, ha graduado a miles de maestros que imparten sus conocimientos obtenidos en ésta a la juventud panameña. También cuenta con varios colegios primarios y secundarios oficiales y privados y varias universidades que dan forma y facilitan la profesionalidad de su gente.

#### **1.1.1.2 Características de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena.**

La Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, es la obra cumbre del Doctor Juan Demóstenes Arosemena, Presidente de la República de Panamá durante el período Constitucional 1936 – 1940. Su construcción fue iniciada en 1936 y terminada en 1938. Abrió sus puertas al saber el 5 de junio de 1938.

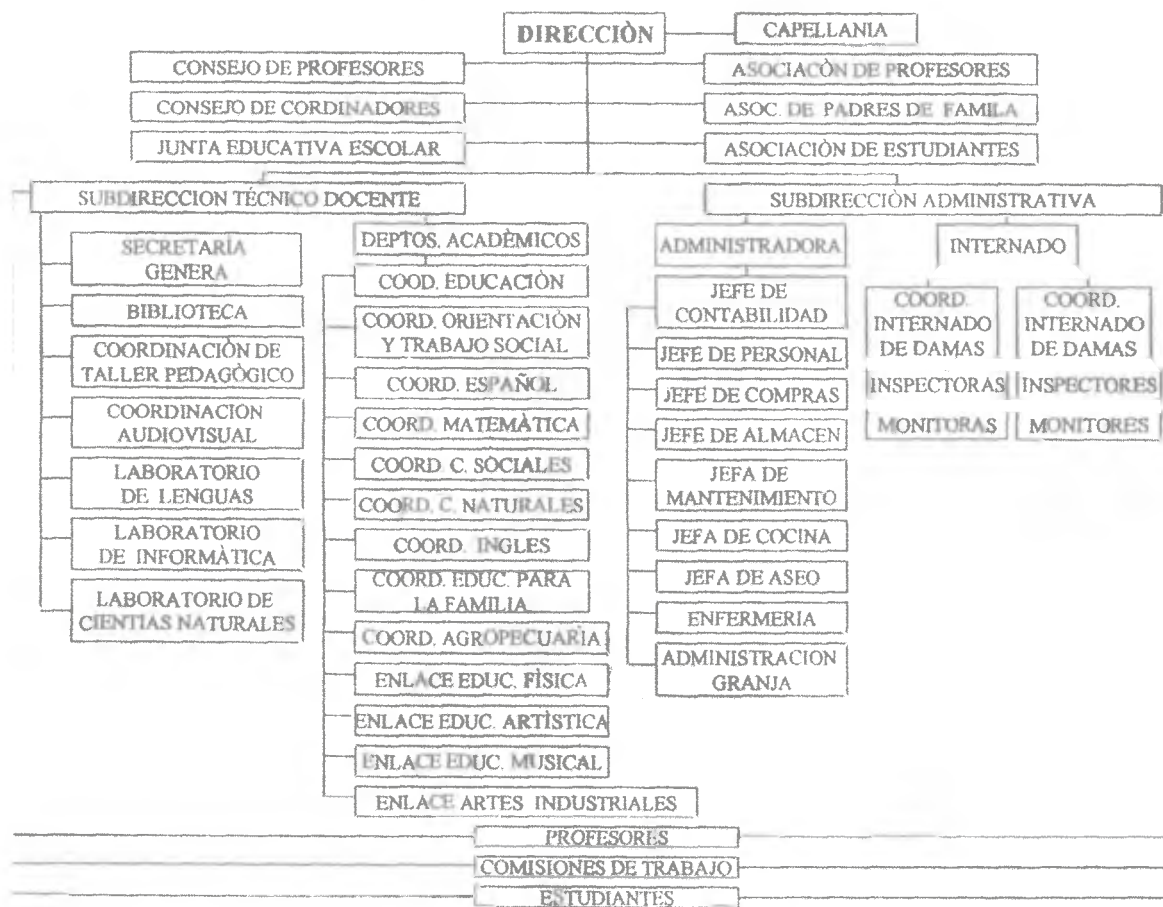
La Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, es una escuela formadora de Docentes y recibe estudiantes de todas las provincias y comarcas del país.

La escuela, una de las más grandes de América, a pesar de su tamaño, ya esta resultando chica. Su porte majestuoso no puede menos que sorprender a quien la contempla. Sus contornos nos hacen revivir la época colonial, porque viene a poner una nota de sabor español en la típica población santiagueña. Puede afirmarse que artísticamente, la Escuela Normal de Santiago es todo un monumento, siendo precisamente declarado “Monumento Histórico Nacional” a través de la Ley 54 de 12 de Diciembre de 1984, de El Consejo Nacional de Legislación.

El área total del edificio es de 42.500.00 m<sup>2</sup> incluyendo los jardines, gimnasio, piscina, huerto, es decir, cuatro y un cuarto de hectáreas. Está dividida en cuatro grandes edificios: uno de enseñanza, uno de dormitorios, uno para el Director y otro para el Subdirector.

En cuanto a la Estructura Organizacional, podemos puntualizar que está conformada según las normas que para tales efectos señala el Ministerio de Educación de la República de Panamá y que se presenta a continuación en el cuadro número 1.

Figura N°1- Organigrama de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena



Fuente: Escuela Normal Jun demóstenes Arosemena

### 1.1.2. Misión y Visión de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena.

#### Misión:

“Ser una institución educativa comprometida con la formación pedagógica, humanística, científica y tecnológica de nuestros estudiantes, identificándolos con nuestra cultura nacional, fundamentándonos en sólidos valores, la participación democrática y el trabajo productivo que promueva el mejoramiento de la calidad de vida”.

### **Visión:**

“Aspiramos fortalecer la formación de los (as) estudiantes normalistas, con un liderazgo proactivo, sólidas bases humanísticas, culturales, científicas y técnicas, mediante la práctica efectiva de los principios democráticos y la investigación, para lograr las competencias básicas que le permitan desempeñarse con éxito y transformar la realidad nacional” (Proyecto educativo de centro, 2001-2002, Escuela Normal JDA, junio 2001, sn pág.)

#### **1.1.1.1.5. Área organizacional de interés.**

Esta Escuela que prepara docentes deberá tener algunas características indispensables para lograr que su labor sea efectiva, es decir, para lograr la visión y misión de la misma. Estos atributos deben basarse en varios aspectos para conseguir dicha meta, destacándose el trabajo del profesorado, con su calidad, entusiasmo y dedicación, que llevan a la Escuela a una gran actividad no sólo académica, sino cultural.

En este sentido, uno de los factores que influye grandemente en el logro de este objetivo, es el clima laboral de la Institución, ya que es uno de los factores que influyen para que los docentes, logren una mayor eficiencia y productividad y por ende se logre el éxito en la misma.

### **Alcance**

La presente investigación se enfoca al Clima Laboral, su análisis e intervención dentro de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, y su alcance se limitará a encuestar solamente al personal docente dicha escuela, lo cual originará recomendaciones para mejorar esta variable en su beneficio y de

la institución en su conjunto. El diagnóstico identificará las siguientes dimensiones: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo, administración, comunicación, ambiente físico y cultura, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones y finalmente orgullo de pertenencia.

Una vez identificados los problemas en la institución, se procederá a proponer alternativas de mejoras e intervención, a nivel de clima organizacional.

### **Cobertura dentro de la organización**

La presente investigación pretende tener una comprensión específica del clima laboral que perciben los docentes de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena.

En este sentido, cabe mencionar que la población de docentes de la Escuela asciende a 111, de los cuales 64 corresponden al sexo femenino y 47 al sexo masculino, distribuidos en 15 departamentos, de la siguiente manera:

**Cuadro N°1- Docentes de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena**

N°	Departamento	Sexo F	Sexo M
1	Español	8	3
2	Matemáticas	7	5
3	Ciencias Naturales	6	5
4	Ciencias Sociales	8	3
5	Inglés	8	2
6	Educación	9	7
7	Psicología	5	3
8	Orientación	4	0
9	Educación Familiar	5	0
10	Artes Industriales	0	2
11	Agropecuaria	2	4
12	Educación Física	0	5
13	Educación Musical	1	3
14	Artística	0	4
15	Informática	1	1
	Sub total	64	47
	Total	111	

Fuente: Nilka Sánchez.

## **1.2. Descripción del problema:**

Después de revisar el Proyecto Educativo de Centro de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, específicamente en la sección de Diagnóstico del Centro Educativo (FODA), en sus diferentes áreas: social, pedagógica, administrativa, infraestructura, pudimos observar que se anotan diferentes debilidades y problemas en cada una de ellas, los cuales, es de suponer, tienen efecto en la percepción del clima laboral de la Institución.

En la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, como en toda institución educativa, el capital humano es el principal recurso para promover, desarrollar e implantar estrategias de mejora e innovación. Por lo anterior, es necesario que se le asegure un clima laboral satisfactorio, el cual le permita un óptimo desarrollo profesional y a la vez que se puedan cumplir los objetivos de la institución.

¿Cómo Influye la intervención en el clima laboral en los docentes de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena?

## **1.3. Definición del problema:**

### **Posibles elementos causantes del problema**

En cuanto al área que tiene que ver con los docentes, en dicho diagnóstico se anotan problemas como los siguientes: necesidad de mejorar las relaciones entre el personal docente; comunicación insuficiente; falta de capacidad para llegar a acuerdos y definir asuntos de la institución; diferencias personales de algunos miembros, que pueden afectar en parte, el buen desarrollo de las actividades; necesidades de capacitar en temas como evaluar criterios y metodología activa; falta de trabajo coordinado entre asignaturas; entre otros



## **Posibles soluciones**

Una manera de lograr un clima laboral adecuado es, en primer lugar, realizar una evaluación del mismo, para identificar las fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano, la efectividad y eficiencia de la institución. Luego promover, desarrollar e implementar estrategias de mejora e intervención.

## **Instancias involucradas en esta solución.**

Según Brunet, L (2007), *“... no es fácil cambiar el clima de una organización. Ello requiere tiempo y participación de todos los individuos implicados. Requiere que la dirección no tenga miedo de someter a debate las bases del funcionamiento de la organización”*, lo cual es un referente, para mejorar el clima laboral de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, es conocerlo a fondo e intervenir en el mismo.

### **1.4. Justificación de la Intervención.**

Es importante evaluar el clima laboral ya que es uno de los factores que influyen para que los docentes de una institución, logren una mayor eficiencia y productividad y por ende se logre el éxito en la misma.

En particular, el estudio del clima organizacional en instituciones educativas es de suma importancia, ya que este factor puede impactar significativamente sobre los resultados obtenidos en la gestión desarrollada.

Lo anterior es lo que ha dado lugar al presente estudio, debido a que a través de los resultados obtenidos por esta investigación, se pretende conocer las condiciones laborales de los Docentes de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena.

Es importante señalar que el principal beneficio que se obtendrá al concluir este proyecto es la obtención de resultados que podrán servir para la formulación e implementación de Estrategias de Intervención, que contribuyan a mejorar el clima laboral en esta institución educativa, elevando la productividad, ya que es un factor determinante en la eficiencia operacional del quehacer educativo.

## **CAPITULO 2.**

### **BASES TEÓRICAS**

## **2.1. Marco Teórico:**

De acuerdo con Brunet (2007), el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en la psicología industrial/organizacional por Gellerman en el año 1960. No obstante, sus orígenes teóricos no son tan claros en las investigaciones.

Tanto la escuela de la gestalt como la escuela funcionalista, consideran que el comportamiento de los individuos se ve afectado por el medio que los rodea, ocasionando que el actuar de las personas se vea condicionado por las percepciones que éstas tienen referente a su área de trabajo, sus compañeros, sus jefes y, en general, de toda la organización a la cual pertenecen.

En este sentido, resulta interesante conocer las percepciones que tienen los docentes de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, en relación a su ambiente de trabajo, a fin de robustecer lo señalado por las escuelas de la gestalt y funcionalista, ya que de acuerdo con Brunet (2007), fueron éstas las primeras en realizar estudios sobre el clima organizacional, por tanto, sus deducciones son un punto de partida importante para este proyecto.

No obstante, a partir de las aportaciones realizadas por las escuelas ya mencionadas, día a día el término de clima organizacional ha ido trascendiendo dentro de las organizaciones y la importancia de su estudio no ha pasado desapercibido en el transcurso de los años.

## 2.2. Definiciones de Clima Organizacional

La utilización del término "clima" ha sido muchas veces imprecisa y sin delimitar su alcance. Los resultados no han permitido definir el clima de modo uniforme, aislando dimensiones inequívocas y, consecuentemente, una operacionalización inadecuada. Esto ha llevado a una serie de comentarios críticos y a dudar de su utilidad, especialmente a partir del impulso que ha adquirido en los últimos tiempos el estudio de la cultura organizacional (Silva, 1996).

Así mismo, Silva (1996) menciona que íntimamente relacionado con la oscuridad de imprecisión del concepto, está el problema de la redundancia con otros constructos, especialmente con la estructura, el liderazgo y la satisfacción.

De igual forma, aunque aparentemente de menor importancia y transcendencia, otro elemento de confusión es la cantidad de términos con los que se intenta designar el clima; por ejemplo, atmósfera, ecología, ethos, ambiente, cultura, medio, marco, contexto, etc., siendo difícil deslindar el significado atribuido a cada uno (Silva, 1996). No obstante, para esclarecer algunos de estos aspectos, Álvarez (1992), citado por Gómez (2004), hace mención de algunas definiciones de clima organizacional, las cuales se enuncian a continuación:

Argyris (1957), *“conceptualiza el desarrollo de un ambiente interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad dentro de la organización para que se puedan identificar, aceptar y resolver los conflictos en el momento en que se presentan, todo ello en beneficio de un clima organizacional agradable para las personas”* propicio en una institución de formación docente como la que ahora nos ocupa.

Con tal acepción de Argyris, vemos como oportuno el planteamiento de Tagiuri (1968), quine concibe como *una cualidad relativamente duradera del ambiente total, la cual es experimentada por sus ocupantes influyendo en su conducta, y puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características (atributos) del ambiente*. Pues este ha de ser un patrón de conducta que debe caracterizar al docente desde su formación.

Ya lo puntualiza Alvarez (1992), quien manifiesta que el clima laboral *“es la expresión de las percepciones e interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la institución a la que pertenecen; es un concepto multidimensional, que integra dimensiones relacionadas con la estructura, reglas, procesos, relaciones interpersonales y metas de la organización”*; su postura está a tono con lo que nos plantea Toro a continuación.

El clima laboral es *“la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización”*, Toro (1992),-

De las definiciones expuestas anteriormente, se deduce que el clima organizacional es un fenómeno producto de las percepciones que los trabajadores tienen del ambiente interno de la organización para la cual trabajan, y que condicionan sus expectativas y comportamiento.

### **2.3. Dimensiones del Clima Organizacional:**

Las dimensiones del clima organizacional pueden definirse como las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de ciertas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico (Rousseau, 1988; citado por García, 2006).

Sin embargo, es importante señalar que no hay una definición generalizada respecto al tipo y número de dimensiones específicas para medir el clima organizacional. No obstante, existen dimensiones que son comunes en las diferentes propuestas teóricas que se han realizado para este tipo de estudios, como son las referentes a estructura organizacional, responsabilidad, recompensa, riesgo, apoyo, conflictos, espíritu de trabajo, confianza, control, autonomía, entre otras.

Cabe señalar que para efectos de esta investigación se adoptan como marco referencial, fundamentalmente las dimensiones definidas por Valenzuela (2003), a fin de estudiar esta variable de clima organizacional, al igual que para validar el instrumento de medición del clima organizacional que utilizamos en este estudio.

Seguidamente, anotamos cada una de las dimensiones analizadas en esta investigación.

#### **Trabajo Personal**

Es la percepción del trabajador acerca de la libertad para tomar decisiones y realizar su trabajo (Hernández, 2005). Está relacionado con las funciones y responsabilidades con las cuales se compromete el trabajador y los factores externos que influyen en el desempeño del empleado. Esta escala permite hacer una aproximación a características esencialmente individuales, donde la persona reflexiona y analiza su real desempeño y actitud frente a lo que hace y la eficiencia y productividad que demuestra.

La percepción del trabajo personal suele aliviar o impedir el desgaste del propio trabajador; además, permite fomentar la competencia entre los empleados, disminuir la carga de trabajo, elevar la moral de las personas e incrementar el desempeño general de la organización, lo cual trae como repercusión importante que las personas se sientan parte del equipo, al imprimir pasión y energía en la realización de sus actividades, fomentando de esta manera un ambiente de trabajo agradable en toda la compañía (Donna, 2004; citada por Newstrom, 2007).

## **La Supervisión**

Es la percepción del apoyo en el trabajo y el soporte emocional por parte de los directivos (Hernández, 2005). Esta característica distingue varios elementos y se relaciona directamente con la supervisión que el jefe tiene con el trabajador, entre ellos están: la confianza, la orientación, el valor del trabajo, la crítica, el respeto y la capacidad. Ahora bien, si en la anterior característica lo que prima es el trabajo personal, en la supervisión se comienzan a tejer relaciones del superior con el subordinado y a evaluar este tipo de relaciones, condicionadas igualmente al desempeño del trabajador.

En este contexto, es necesario mencionar que cada persona posee puntos de vista diferentes. Por tanto, la percepción que las personas tengan sobre este tema variará, aún a pesar de que el directivo se comporte y apoye de igual manera a sus subordinados. He aquí lo delicado de esta dimensión, conocer las necesidades de cada empleado para poder brindarles el apoyo requerido, ya que es importante recordar que si la gente se siente apoyada y tomada en cuenta, las organizaciones podrán alcanzar un buen funcionamiento y su ambiente de trabajo será apropiado. De lo contrario, los resultados no serán tan benéficos como se esperan (Newstrom, 2007).



## **Trabajo en Equipo**

Es la percepción del grado en que los miembros de una organización o departamento colaboran y cooperan entre sí, se apoyan mutuamente y mantienen relaciones de amistad y compañerismo (Hernández, 2005).

En esta categoría de análisis se tienen en cuenta características como: la comunicación entre áreas, la cultura del servicio, las metas, el espíritu de comunidad, la cordialidad y la amistad que trasciende las relaciones de trabajo.

En síntesis, el trabajo en equipo es la percepción de los individuos sobre el compromiso, la sinergia, la responsabilidad y las destrezas que los miembros de la organización manifiestan. En este contexto, Robbins y Coulter (2005:386) mencionan que pocas tendencias han influido tanto en los trabajos de los empleados como la introducción masiva de equipos en el lugar de trabajo. Sin embargo, las regulaciones formales, el proceso de selección de los miembros del equipo, el sistema de remuneraciones, la cultura, el ambiente físico, la falta de sentido de pertenencia y las normas de la organización son factores que Stevens y Campion (1994) y Palomo (2004), consideran como elementos o barreras para el desarrollo del trabajo en equipo.

Es por esta razón que se recomienda que los equipos de trabajo cuenten con objetivos claros, tengan confianza mutua, exista un compromiso unificado, mantengan una buena comunicación, cuenten con habilidades de negociación, posean un liderazgo adecuado y sobre todo, brinden apoyo recíproco, a fin de aumentar la productividad de la firma, y con ello se propicie la existencia de un ambiente de trabajo sano para todos los colaboradores de la organización (Stevens y Campion, 1994; Palomo, 2004; Robbins y Coulter, 2005).

## **Administración**

De acuerdo con Hernández (2005), la administración es la percepción de la meta organizacional y departamental que representa una fuerza motivacional para el trabajo. (Hernández, 2005).

En esta categoría de análisis se incluyen aspectos relacionados con la planeación estratégica, las funciones de cada puesto, los procedimientos, las normas, la calidad en el desempeño, la evaluación del personal y el sistema administrativo en general. Comunicación consiste en disponer de canales de comunicación que proporcionen a los empleados el acceso a información importante de la empresa, así como la oportunidad de expresar sus ideas y sentimientos”.

La relación entre la administración y el clima organizacional radica en que ambos son la fuente de inspiración del negocio, representan la esencia de la compañía, y de ellos se extraen fuerzas en los momentos difíciles, ayudando a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los colaboradores de la empresa.

Al respecto, Robbins (2004), menciona que el clima, junto con las características organizacionales, la administración y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico, ambiente que en buena parte es determinado por los miembros de la compañía, y que tiene incidencia directa en las percepciones de las personas. Por su parte, Mowday et al. (1982), citados por Robbins (2004), señalan que cuando el clima organizacional es fuerte quiere decir que existe un acuerdo extenso entre los miembros que conforman la firma. Esta relación de fines y administración compartida estimula la cohesión, la lealtad y el compromiso con la empresa.

## **Ambiente Físico y Cultural**

Se refiere a la percepción de los empleados acerca del espacio físico y los valores culturales que predominan en la institución (Valenzuela, 2003).

El ambiente en una institución incluye diversos factores que inciden de manera favorable o desfavorable en el desempeño de los trabajadores, entre los físicos se citan: los medios para hacer el trabajo, las condiciones de seguridad, las protecciones y el espacio físico. En cuanto al ambiente cultural se hace especial referencia a las conductas que presentan los trabajadores en el desarrollo de sus actividades y las relaciones con sus compañeros, además de los valores que la institución promueve.

Al respecto, Case (1996), citado por Robbins (2004:528) señala que el papel de la cultura como influencia en el comportamiento de los empleados tiene una importancia creciente en el mundo laboral actual. Desde el punto de vista de los trabajadores, el ambiente cultural fomenta el compromiso con la organización y aumenta la coherencia de sus comportamientos. La cultura reduce la ambigüedad e indica cómo se hacen las cosas y qué es importante (Robbins, 2004).

Por su parte, el ambiente físico es el medio en que se desarrolla el trabajo, es entorno a él donde nace la cultura, la cual en algunas ocasiones se ve influenciada por condiciones de ruido, iluminación, color, música, humedad, temperatura, higiene, obstáculos psicológicos, entre otros, aspectos que suelen afectar el desempeño laboral si no se presentan de manera deseada (Robbins, 2004). Es por ello, que dentro del estudio de clima organizacional es importante analizar esta dimensión, a fin de conocer las condiciones laborales en que se desenvuelven las personas que forman parte de la compañía, en el entendido de que esta variable es un factor de bienestar para el trabajador.

## **Capacitación y Desarrollo**

Es la percepción que tienen los miembros de la organización con relación al nivel de capacitación y adiestramiento básico que la empresa les otorga (Valenzuela, 2003).

Una institución que busca la mejora en la calidad educativa se preocupa por tener personal calificado y además en todos los cargos: directivos, administrativos, docentes, personal de apoyo y de intendencia. Esto sin duda contribuye a que los servicios que presta la institución satisfagan cada vez más tanto al cliente interno como al cliente externo.

Este tema es un elemento focal en las organizaciones modernas, y por tanto en el estudio del clima organizacional, ya que a través de la capacitación y el desarrollo los colaboradores de la institución podrán desempeñar mejor su trabajo actual e incluso ayudar al individuo en el manejo de responsabilidades futuras (Werther y Davis, 1996).

Si el empleado percibe que es tomado en cuenta por la compañía y que los cursos de capacitación que recibe le son de suma utilidad para el desempeño de sus actividades, muy probablemente se sentirá motivado y comprometido con su trabajo. De lo contrario, si las personas ven que a la empresa no le interesa invertir en el recurso humano y que sus posibilidades de desarrollo y superación son muy pocas, es casi un hecho que los individuos caerán en un estancamiento productivo, puesto que sus habilidades y conocimientos no están siendo actualizados y explotados en su totalidad (Werther y Davis, 1996).

Por tal motivo, es indispensable que las organizaciones consideren a la capacitación no como un costo, sino como una inversión que a largo plazo traerá consigo grandes beneficios, tales como una mayor rentabilidad, actitudes más

positivas por parte de sus empleados y una mejor calidad moral de la fuerza de trabajo.

### **Promoción y Carrera**

Es la percepción que los empleados tienen acerca del sistema que la institución promueve para que los trabajadores hagan una carrera en ella (Valenzuela, 2003).

Para ascender en una institución del sector educativo la experiencia, el desarrollo profesional y la trayectoria tienen un valor muy estimable, es decir que resulta significativo para el centro escolar contar con talento humano que se distingue en estos tres aspectos mencionados, que aprovecha la institución para mejorar la calidad en los servicios que ofrece.

Esta dimensión está muy ligada con la de capacitación y desarrollo, ya que al capacitar a los empleados, estos podrán mejorar sus conocimientos y, en caso de que la empresa así lo permita, podrán ascender y desarrollarse profesionalmente dentro de la misma institución, lo cual contribuye de manera considerable a la formación de clima de trabajos altamente motivadores y retadores para los trabajadores, obteniendo grandes beneficios para la compañía. Por ejemplo, ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización, crea una mejor imagen, se agiliza la toma de decisiones y solución de problemas, mejora la relación jefes -subordinados, ayuda a mantener un ambiente de trabajo sano y agradable para todos (Valenzuela, 2003).

### **Sueldos y Prestaciones**

Este término, hace referencia a la percepción de justicia y equidad en el salario y compensaciones recibidas (Hernández, 2005).

El sueldo se define como todo lo que recibe el trabajador como retribución por los servicios prestados a un empleador. Gómez-Mejía et al. (2000) definen las prestaciones como recompensas colectivas que proporcionan seguridad a los empleados y a los miembros de sus familias. Y por último están los incentivos que enfocan los esfuerzos de los empleados en metas específicas de desempeño.

Cabe señalar que esta dimensión es parte fundamental en los estudios de clima organizacional, debido a que algunos autores, tales como Herzberg et al. (1959) y McGregor (1960), citados por Robbins y Coulter (2005), consideran al salario como un elemento altamente motivador para los trabajadores.

Si los empleados perciben que están recibiendo una cantidad monetaria equitativa con sus aportaciones y la de sus compañeros, estos se sentirán motivados a trabajar arduamente para alcanzar las metas organizacionales. Por otra parte, si las personas no cuentan con una percepción salarial justa muy probablemente tendrán un desempeño deficiente en sus actividades e incluso, en ocasiones los desequilibrios de sueldos son capaces de provocar las más graves perturbaciones (huelgas, alzamientos, etc.), aspectos que afectan considerablemente el clima laboral de toda organización (Robbins y Coulter, 2005).

### **Orgullo de Pertenencia**

Es el grado de identificación con la organización y el orgullo de trabajar en ésta (Hernández, 2005).

Esta categoría de análisis recoge elementos de lo que se conoce como la cultura organizacional, en donde la misión (por qué existe), visión (qué quiere ser) y valores (en qué se cree), de la institución se conjugan y es presentada a los trabajadores no sólo con el objetivo de que la conozcan sino que logren identificarse y comprometerse con ella.

Cuando el trabajador llega a la organización, durante sus primeros días y meses, es especialmente sensible a la información y eventos que se producen alrededor de su puesto de trabajo. Es una etapa en la que e

El trabajador comienza a desarrollar nuevos roles a partir de las diversas interacciones que se producen en el ambiente de trabajo.

Durante este período tendrá que actuar, mostrar sus destrezas y tomar decisiones. Si en su entorno no hay información respecto a cómo debe hacer lo que le piden, o la información no es creíble, actuará de acuerdo a su propias ideas o expectativas sobre cómo hay que actuar, adquiridas en su experiencia anterior (López, s.f.). No obstante, conforme pasa el tiempo, el empleado se vuelve parte del sistema de interacción empresa/trabajador, y es entonces donde el ambiente de trabajo empieza a influir y tener control sobre sus actitudes y comportamientos.

Aquí puede suceder que la persona se sienta identificada y orgullosa con lo que sucede en la organización y el rol que desempeña dentro de ella. Sin embargo, en algunas otras ocasiones no sucede así, es decir, muchas ocasiones las ideas, actitudes, creencias y comportamientos individuales no tienen ninguna relación con los planes institucionales, lo cual ocasiona estados de frustración y desanimo en los empleados, originando un inadecuado clima organizacional (López, s.f.).

#### **2.4. Investigaciones Afines:**

A continuación se menciona como un marco referencial, algunas investigaciones realizadas en relación a este tema de interés, estudios que permiten contar con una visión más amplia de los aspectos que



comúnmente abarca el análisis del fenómeno de clima organizacional. Algunos estudios sobre clima laboral, que podemos mencionar:

La tesis de Mañas Rodríguez en 1997, en la Universidad de Almería; la cual tuvo como objetivo analizar los antecedentes (tamaño del equipo, interacción entre los miembros, influencia del estilo de liderazgo) del clima laboral medido a través del cuestionario FOCUS 93 y los consecuentes (satisfacción laboral, conflicto de rol, claridad de rol, bienestar psicológico, ansiedad laboral, compromiso del equipo, propensión al abandono y absentismo laboral).

En cuanto a los antecedentes, el autor, confirmaba la hipótesis planteada en relación con el tamaño del equipo y en cuanto a los consecuentes, se confirmaba parcialmente en relación con el conflicto de rol, el bienestar psicológico, la satisfacción laboral y la propensión al abandono.

En la Universidad de Murcia, España, se presentó la tesis de Sáez Navarro (1997), en la cual la autora analizaba la relación entre “bornout”, clima laboral, satisfacción en el trabajo y compromiso organizacional. La investigación detectó una relación negativa entre satisfacción y “burnout”, al igual la misma relación entre clima y “bornout”. De igual modo, cuanto mayor era el “bornout”, menor era el compromiso organizacional.

La tesis doctoral de Chiang vega (2003), tenía por objetivo el analizar la relación entre la variables del clima organizacional y la satisfacción de profesores y/o investigadores que trabajan en un departamento de la Universidad. Las conclusiones alcanzadas en este estudio, obtenían correlaciones entre factores de antigüedad de los profesores, su pertenencia a Universidades públicas o privadas, grados de gestión, mayor o menor libertad de



cátedra, la mayor o menor participación en las decisiones y el mayor o menor interés por el aprendizaje de los alumnos.

Pérez de Maldonado (2000, 2001), citado por Pérez, realizó un estudio que tuvo como objetivo analizar el impacto que tiene el liderazgo de la gerencia sobre el clima organizacional, en tres empresas venezolanas. De acuerdo con los resultados de este estudio se señala que cuando mejor sea la imagen gerencial, mayor será la vitalidad organizacional y la calidad del ambiente.

Gómez en 2004, realizó un estudio que tenía como objetivo diseñar y validar un instrumento para medir el clima organizacional en las empresas colombianas. Se determinó la necesidad de ampliar el estudio a fin de validar el instrumento, con relación aun criterio empírico.

En el 2007, Chiang realizó un estudio que tenía por objetivo elaborar y validar instrumentos para medir variables del clima organizacional y la satisfacción laboral de los trabajadores de instituciones públicas del sector estatal. Los resultados de este estudio, demostraron que el instrumento utilizado para medir el clima organizacional y la satisfacción laboral tiene nivel de confianza mayor a 90%, que permite relacionar lo ítems con el mínimo riesgo, además presenta una relación suficiente y positiva entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral, lo cual confirma la validez de las escalas de medición.

En el 2003, Valenzuela, realizó un estudio cuyo objetivo fue validar un instrumento para medir clima organizacional en instituciones educativas. De acuerdo a los resultados de este estudio, en general, la escala de clima laboral del Dr. Valenzuela, muestra confiabilidad y validez aceptables. Sin embargo, se recomienda continuar realizando estudios de validación con muestras mas grandes (mayores a 100 sujetos).

En el 2005, Hernández realizó un estudio con el objetivo validar un instrumento para medir el clima organizacional en el contexto laboral mejicano. Los resultados de este estudio, arrojaron un alfa de Cronbach de 0.92 (alto), se obtuvieron cargas factoriales significativas y se obtuvo una validación de criterio y de contenido aceptables.

En lo que respecta a estudios de clima en contextos educativos o que hayan aplicado la Encuesta de clima laboral que nos ocupa, podemos mencionar los siguientes:

Diagnóstico del clima laboral y salud integral en docentes y trabajadores administrativos de la facultad de ciencias empresariales de la corporación minuto de Dios, desde una perspectiva de Gerencia Social Empresarial. María del Pilar Martínez Mejía. Bogotá, 2008.

Análisis del clima organizacional: caso de estudio de la coordinación de seguridad y custodia del centro de ejecución de sanciones victoria, Idolina Bernal González. Tamaulipa, Méjico, 2010. Los resultados de este estudio, permitieron conocer la percepción de los trabajadores sobre su clima, en el cual se obtuvo, en mayor o menor, una percepción negativa por parte de los encuestados.

La investigación realizada por Pina Da Silva en 1987, la cual se focalizó en la elaboración de un instrumento para medir el clima organizacional. Su principal aportación fue la de establecer los componentes que deben medirse en el clima.

Validación de un instrumento para Medir el Clima Laboral en Instituciones Educativas. Salaiza y Silva, Méjico. Los resultados obtenidos dieron un panorama general de la validez y confiabilidad del instrumento, los cuales fueron aceptables.

En este contexto, la presente investigación tiene el propósito de estudiar el clima laboral de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, con el objeto de definir y proponer acciones que permitan mejorar las condiciones donde se desenvuelve el personal, en el entendido de que el clima organizacional es una herramienta que ayuda a reforzar la innovación y compromiso hacia el mejoramiento continuo, y como tal, debe ofrecer calidad de vida laboral a todos los miembros de la institución, al propiciar un ambiente de trabajo armonioso que fomente el logro y la consecución de las metas y objetivos comunes, facilite el trabajo en equipo, mejore el desempeño, rendimiento y comunicación entre los individuos y se enfoque cada vez más hacia la excelencia, mayor competitividad y desarrollo organizacional.

### **CAPITULO 3.**

### **ASPECTOS METODOLÓGICOS**

### **3.1. Objetivos Generales y Específicos.**

#### **Objetivos Generales**

Identificar las principales características del clima laboral en la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena.

Implementar estrategias de intervención de acuerdo a los resultados del análisis del clima laboral.

#### **Objetivos específicos**

Analizar las dimensiones del clima organizacional para instituciones Educativas, diseñadas por el Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González (Trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, orgullo de pertenencia).

- Diseñar estrategias de intervención o pautas de acción, para aquellas dimensiones, que requieran una mejora en el Clima Organizacional,

- Valorar los resultados de la implementación de estrategias de intervención para mejorar el clima laboral que se requieran.

### **3.2. Población, muestra y técnica de muestreo, criterios de inclusión / exclusión.**

#### **Muestra o población**

Con respecto al estudio de clima laboral, en la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, que es nuestro tema de estudio, se logró encuestar a

97 docentes, que cumplían con los requisitos de inclusión, de los cuales 59 eran del sexo femenino y 38 del sexo masculino. La edad mínima de la población fue de 27 años y la edad máxima de 59 años. La mayoría de los docentes presentaban un estado civil casado.

### **Técnica de muestreo**

Utilizamos una técnica de muestreo a conveniencia no probabilística, con grupo intacto, ya que los participantes no se asignaron al azar ni se emparejaron, porque ya existían como grupo (Sampieri, 2010).

Es relevante señalar que el número total de docentes que forman parte de la Escuela Normal, es 111. Sin embargo, únicamente se pudo encuestar a 97 docentes, puesto que solo se tomaron en cuenta a aquellos que estuvieron dispuestos a colaborar llenando la encuesta y que cumplían con los requisitos de inclusión.

### **Criterios de inclusión y exclusión**

Para el estudio de Clima en la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena

Criterio de Inclusión:

- 1- Todo colaborador cuya condición de nombramiento sea permanente
- 2- Todo colaborador que haya laborado en la institución, desde inicio del año escolar.

Criterio de Exclusión:

- 1- Todo colaborador cuya condición de nombramiento sea THFA (hasta finalizar el año).
- 2- Todo colaborador que haya empezado a laborar, después del inicio del año lectivo.
- 3- Todo colaborador que goce de licencia, vacaciones, capacitaciones, en el momento de la medición, lo cual le impida estar en el colegio.

### **3.3. Tipo y diseño de investigación**

La investigación desarrollada para analizar el clima laboral en la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, es de enfoque cuantitativo, transversal, con diseño experimental, de caso simple.

Se dice que son cuasi experimentales, debido a que existe una manipulación de una o varias variables con el objeto de observar y analizar el efecto que produce sobre una variable dependiente, pero la asignación de los grupos y de los sujetos a los grupos no se realiza al azar. La asignación de los grupos se hace por la situación real, es decir, son grupos intactos. Aquí, el estudio con los docentes, se dio en grupos que estaban conformados de acuerdo a la distribución que poseen en la escuela, es decir, se toman tal cual están en la realidad.

### **3.4. Planteamiento de Hipótesis**

#### **Hipótesis de trabajo**

H0: la intervención NO influye en el clima laboral en los docentes de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena.

H1: la intervención SI influye en el clima laboral en los docentes de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena.

### **3.5. Definición conceptual y operacional de variables.**

#### **- Definición Conceptual de Clima Labora**

Según Álvarez (2001), la define como “la expresión de las percepciones e interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la institución a la que pertenece; es un concepto multidimensional que integra dimensiones

relacionadas con la estructura, reglas, procesos, relaciones interpersonales y metas de la organización”.

### **Definición Operacional de Clima Laboral**

Es en consecuencia el clima laboral el resultado de un conjunto de actitudes que fortalecen o no las relaciones interpersonales tendientes a desarrollar una mayor calidad laboral, acorde de con las normas y permisos para mejor Trabajo personal, supervisión de calidad, trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo, administración eficiente, comunicación coloquial, ambiente físico y cultural apetecible, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, orgullo de pertenencia.

### **Definición de clima**

Álvarez (2001), la define como “la expresión de las percepciones e interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la institución a la que pertenece; es un concepto multidimensional que integra dimensiones relacionadas con la estructura, reglas, procesos, relaciones interpersonales y metas de la organización”.

### **Definición de las dimensiones consideradas para el estudio de clima organizacional.**

**Trabajo personal:** Es la percepción del trabajador acerca de la libertad y autodeterminación necesaria para decidir sus propias actividades, así como para tomar decisiones y realizar el trabajo como mejor le parece (Hernández, 2005; Chiang et al., 2007).



**Supervisión:** Es la percepción del apoyo que los individuos reciben por parte de su jefe, en términos de respeto, atención al personal, motivación y respaldo en las actividades que los subordinados realizan (Hernández, 2005; Chiang et al., 2007)

**Trabajo en Equipo:** Es el grado de percepción de los empleados sobre el contacto que tienen con sus compañeros de trabajo, la confianza y apoyo que reciben y las relaciones de amistad y compañerismo que existen entre ellos (Hernández, 2005; Chiang et al., 2007).

**Administración:** Percepción de los empleados en relación con los objetivos, la planeación y la visión de la organización (Hernández, 2005).

**Comunicación:** Es la apreciación general sobre la libertad que tienen las personas para comunicarse abiertamente con los directivos, tomando en cuenta sus opiniones y contando con la información necesaria para realizar su trabajo (Hernández, 2005; Chiang et al., 2007).

**Ambiente Físico y Cultural:** Es el grado de percepción de los individuos en relación a las instalaciones de su trabajo, considerando aspectos tales como limpieza, disposición de materiales, entre otros (Valenzuela, 2003).

**Capacitación y Desarrollo:** Es la percepción de los empleados referente a los cursos de capacitación que reciben, tomando en cuenta que estos sean apropiados y estén acorde con sus necesidades (Valenzuela, 2003).

**Promoción y Desarrollo:** Es la apreciación que se hace de las políticas de ascenso y promoción para que los trabajadores hagan carrera dentro de la compañía (Valenzuela, 2003).

**Sueldos y Prestaciones:** Es la percepción que se tiene referente a los sueldos y salarios que la empresa otorga a sus empleados (Hernández, 2005).

**Orgullo de Pertenencia:** Considera la percepción, el sentido de pertenencia y orgullo que los empleados tienen hacia su organización (Hernández, 2005).

### **3.6. Técnicas de recolección de información.**

#### **3.6.1. Instrumentos de recolección de datos.**

Para la recopilación de datos se utilizó el Cuestionario de Clima Laboral para instituciones Educativas, diseñado por el Dr. Jaime Ricardo Valenzuela González (2005), quien nos dio el visto bueno para su utilización y modificación, en caso de considerarlo necesario.

El instrumento consta de dos secciones: la primera contempla los datos generales y la segunda incluye un cuestionario de preguntas cerrada, tipo Lickert de cinco categorías opcionales, que van desde la percepción más negativa al más positiva (muy en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y muy de acuerdo), sobre el clima laboral agrupadas en 10 dimensiones o categorías: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, y orgullo de pertenencia.

#### **3.6.2. Confiabilidad del Instrumento**

Observamos que se han diseñado diversos instrumentos para evaluar el clima laboral, pero no hay muchos estudios sobre validaciones de estos instrumentos. Es por ello que la realización de esta investigación, nos permitirá realizar los análisis estadísticos correspondientes para determinar la

confiabilidad del instrumento utilizado, tomando como insumos los mismos datos obtenidos a través de la Encuesta de Clima laboral, diseñada por el Dr. Jaime Ricardo Valenzuela Gonzáles (2005), de tal forma que se generen indicadores que permitan señalar sugerencias de mejora de esta encuesta, en nuestra población, para futuros estudios

Al realizar diferentes investigaciones sobre evaluación de desempeño laboral, encontramos que una de las grandes que existen en nuestro país, está asociada a la falta de instrumentos válidos y confiables para medir factores relacionados con la motivación del trabajador para llevar a cabo su labor con óptimos estándares de calidad, razón por la cual, se observa la necesidad de realizar esta investigación y validar dicho instrumento.

El instrumento a validar consta de dos secciones: la primera recoge los datos generales; la segunda incluye un cuestionario de preguntas cerrada, tipo Lickert de cinco categorías que van desde la percepción más negativa al más positiva (muy en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y muy de acuerdo), sobre el clima laboral agrupadas en 10 dimensiones o categorías: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, y orgullo de pertenencia.

Análisis del instrumento: consiste en evaluar la calidad del instrumento. Esto implica el determinar indicadores de confiabilidad y consistencia interna de las dimensiones que lo conforman.

Se analizará la confiabilidad global del instrumento y la congruencia interna de los 10 factores de la encuesta, según el estadístico de Alfa de

Cronbach, a través del paquete estadístico SPSS, versión 18, la cual consiste en reactivos que se les asigna dos o más valores estimados de calificación a las respuestas (Alken, 1996). Este análisis se hará de manera global (confiabilidad total) y confiabilidad de cada una de las dimensiones por separado.

### **Población /muestra**

Respecto a la validación del instrumento, se recomienda encuestar a 470 docentes, para cumplir con Teoría dominio muestra, que sustenta que la población que se debe encuestar se determinará mediante la multiplicación del n° de ítems de la encuesta por 10. En este caso, sería de 470, ya que la encuesta que utilizaremos consta de 47 ítems.

### **Criterios de Inclusión y Exclusión para el análisis del instrumento:**

#### **Criterios de inclusión:**

- 1- Todo colaborador que sea docente.
- 2- Que esté ejerciendo como docente al momento de la encuesta.

#### **Criterio de exclusión:**

- 1- Colaboradores de la institución encuestada que no sean docentes.

### **3.7. Análisis / modelos estadísticos para la evaluación de los resultados**

Este proyecto es un trabajo de investigación mixta, donde se utilizarán técnicas cuantitativas y cualitativas. Los métodos cuantitativos contemplarán el análisis estadístico de los datos, determinar medidas de tendencia central y medidas de dispersión, través del paquete estadístico SPSS.

### **3.8. Fases generales del proyecto**

#### **3.8.1. Fase Diagnóstica:**

El diagnóstico de clima laboral proporciona las bases que orientarán la planeación cuidadosa del programa para una intervención efectiva que conduzca al mejoramiento del entorno laboral de la institución, de su productividad y a una mayor calidad de vida de sus integrantes.

Existen varias formas para realizar su diagnóstico tales como las metodologías de dinámicas de grupos o de entrevista que admiten evaluaciones cualitativas del CO; sin embargo la técnica más generalizada es la encuesta, entre cuyas ventajas se señalan que permite una gran cobertura, se puede establecer diversas comparaciones entre distintos grupos y da la posibilidad de que la información obtenida sea objeto del tratamiento estadístico que el investigador estime conveniente. No obstante, las encuestas podrán ser complementadas con las metodologías antes mencionadas.

Para la obtención de información de nuestro estudio, se aplicó una encuesta en las semanas de organización del año escolar (13 - 24 de febrero de 2012) a 97 docentes de la Escuela normal Juan Demóstenes Arosemena. Las inquietudes estuvieron orientadas a conocer la percepción de los encuestados respecto a su clima laboral, en 10 dimensiones.

Las dimensiones de diagnóstico de la presente investigación son: el trabajo personal, la supervisión, el trabajo en equipo, la administración, la comunicación,, el ambiente físico y cultura, la capacitación y el desarrollo, la promoción y carrera, los sueldos y prestaciones y el sentido de pertenencia.

En el siguiente capítulo podrá observarse el resultado de esta fase diagnóstica e igualmente, en el anexo se podrá ver el instrumento aplicado.

### **3.8.2. Fase de Intervención**

Generalmente los cambios en el clima laboral se llevan a cabo mediante la práctica de programas o estrategias de desarrollo organizacional, como respuesta a la necesidad de cambio, que presupone también el interés y real compromiso de los directivos de la entidad. Sin este compromiso puede ser más difícil avanzar en el proceso de cambio.

Las intervenciones de desarrollo organizacional, que engloban una estrategia psico-socio-educativa, parten de la premisa fundamental de que las personas se encuentran en un estado de crecimiento continuo y que, en condiciones mejoradas, este desarrollo dará origen a beneficios positivos para la organización y el individuo.

Sobre este desarrollo organizacional existen distintas aproximaciones, entre ellas, la que pone el énfasis en la mejora de sus colaboradores, bajo el postulado de que constituyen el elemento causal clave para el cambio; en consecuencia, los líderes de la entidad juegan el papel de dinamizadores de tal cambio.

Otra aproximación es la que plantea como primordial la implementación de modificaciones a nivel de procesos y estructuras de organización. Un modelo de intervención que articula estas dos posiciones es el más efectivo.

La intervención de la presente investigación, se orienta hacia el recurso humano, específicamente, los docentes de dicha Escuela, en las áreas que resultaran con necesidad de intervención inmediata y a corto plazo, lo cual lo observaremos en el punto de análisis de resultados diagnóstico pretest.

Es importante señalar que en un programa de intervención, hay que definir claramente el objeto de la intervención, determinar los métodos que se han de emplear, las actividades a realizar, definir el tiempo que implica para los participantes el desarrollo de las actividades, entre otras cosas.

En el siguiente capítulo, podemos observar el programa de intervención que fue diseñado para dar respuesta a las dimensiones del clima laboral de acuerdo a los resultados y análisis de las respuestas.

### **3.8.3. Fase Postest.**

En esta fase observaremos los resultados de las medias dimensionales, en las áreas en la cuales implementamos estrategias de intervención, de acuerdo a las necesidades percibidas.

## **CAPITULO 4.**

### **RESULTADOS Y DISCUSIÓN**



#### **4.1. Resultados y discusión de la fase diagnóstica**

En atención al logro de los objetivos trazados en esta investigación, luego de inferir en los aspectos teóricos, conceptuales y descriptivos del tema en estudio y del escenario donde se aplicaron los instrumentos presentamos a continuación el proceso y análisis de los resultados.

##### **4.1.1. Resultados de la Validación del Instrumento**

Para la aplicación de instrumentos se requiere asegurar la validez y confiabilidad de los mismos, para ello se procedió a encuestar a 408 docentes, de diferentes planteles de media del distrito de Santiago, con el fin de establecer la validez de constructo en un proceso a largo plazo de gran importancia, mediante la validez de facie.

El proceso de validez, tal como se señala en líneas anteriores, se desarrolló en diversos centros educativos de educación media, he allí que en la tabla número 1, se presenta a continuación detallamos los datos sociodemográficos para este fin.

**Tabla N° 1- Análisis descriptivo de los Datos Sociodemográficos**

Dato		Frecuencia	Total	Porcentaje	Total
Edad (años)	26 – 29	16	408	3.92	100
	30 – 39	120		29.4	
	40 – 49	172		42.1	
	50 – 59	100		24.5	
Sexo	Femenino	228	408	55.9	100
	Masculino	180		44.1	
Estado civil	Soltero	81	408	19.9	100
	Casado	227		55.6	
	Otro	100		24.5	
Antigüedad (años en la institución)	1 – 9	196	408	48	100
	10 – 19	184		45.1	
	20 – 29	28		6.9	
Nivel Máximo de Estudios	Licenciatura	12	408	2.9	100
	Post Grado	80		19.6	
	Maestría	316		77.5	
	Otro	0		0	

Fuente. Nilka Sánchez

Como podemos ver en la tabla N°1, se observa que de los 408 docentes, el 228 (55.9%) pertenecen al sexo femenino y 180 (44.1%) al sexo masculino; en tanto la edad mínima de la población fue de 26 años, con una edad máxima de 59 años, de allí que la antigüedad promedio de laborar en el centro educativo en estudio fue de 10 años y en cuanto al nivel máximo de estudios, predominó la maestría, con un 77.5%; y respecto al estado civil, el 55.6% de la población manifestó, estar casada.

#### 4.1.2- Análisis cuantitativo del instrumento:

Para medir la confiabilidad del cuestionario y la congruencia interna de las dimensiones que lo conforman, se realizó la determinación del coeficiente del Alfa de Cronbach para la escala completa del cuestionario, así como para cada una de sus dimensiones.

En la tabla n°2, observamos que la encuesta como instrumento global, presenta una alta confiabilidad.

Tabla N°2 Análisis de Cronbach					
Resumen del procesamiento de los casos					
		N	%	Alfa de Cronbach	N de elementos
Casos	Válidos	408	100.0		
	Excluidos	0	0	0.938	47
	Total	408	100.0		

Fuente: Nilka Sánchez

Se analizó la consistencia interna de los 10 factores de la encuesta, a través del Alfa de Cronbach.

A continuación en el cuadro n°2, se muestran los resultados globales por dimensión del alfa de Cronbach, de la encuesta de clima laboral, donde se puede observar que la dimensión de sueldos y prestaciones fue la más baja en la percepción de los consultados; y en cuanto a la de Administración fue la dimensión con el puntaje más alto, así como lo mostramos a continuación.

**Cuadro N°. 2 Índices de confiabilidad de las sub escalas de clima laboral**

Dimensiones	Alfa de Cronbach
Trabajo personal	0.732
Supervisión	0.775
Trabajo en equipo	0.784
Administración	0.817
Comunicación	0.766
Ambiente físico y cultura	0.765
Capacitación y desarrollo	0.597
Promoción y carrera	0.753
Sueldos y prestaciones	0.362
Orgullo de pertenencia	0.705

Fuente: Nilka Sánchez

Para la escala completa, el coeficiente Alfa, fue de 0.938, resultado altamente aceptable, puesto que los valores de los coeficientes, de fiabilidad, que habitualmente se consideran aceptables en los estudios empíricos de las ciencias sociales, debe ser de 0.70 hacia arriba, a fin de que puedan considerarse válidos y aceptables. (Schmitt -1966, citado por Chiang, 2007).

Sin embargo, al determinar este coeficiente por cada dimensión, se obtuvieron valores inferiores al 0.70 en dos de las dimensiones: de capacitación y desarrollo, así como los sueldos y prestaciones

Es nuestra consideración, que a efectos del clima laboral, la satisfacción respecto a los salarios es un determinante en la productividad del funcionario, así como en sus relaciones humanas, puntuales en el buen clima laboral.

#### 4.1.3. Resultados del Estudio de Clima

##### **Características de la población estudiada.**

Del número total de la población docentes que forman parte de la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena es decir 111, fueron encuestados 97 de ellos, correspondiendo a un 87% que representan la muestra.

Conforme a esta aplicación, se obtuvo la siguiente información de los consultados.

##### **Datos Sociodemográficos**

**Tabla N°3 Sexo.**

Sexo		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	femenino	59	60.8
	masculino	38	39.2
	Total	97	100.0

Fuente: Nilka Sánchez

Como podemos observar en la tabla n°3, los encuestados en su mayoría son del sexo femenino, es decir un 60.8% de los 111 consultados, frente a un 39.2% de población masculina.

De este modo se confirma que la educación esta feminizada, tal como lo señala la Dra. Noemí Castillo de Miranda, lo que da visos de lograr un clima laboral equilibrado por la capacidad de reflexión y pacifismo.

**Tabla n°4 - Edad..**

Edad		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	20 - 29 años	7	7.2
	30 - 39 años	27	27.8
	40 - 49 años	43	44.3
	50 - 59 años	20	20.6
	Total	97	100.0

Fuente: Nilka Sánchez

De acuerdo a la tabla N°4, se observa que de la muestra encuestada, la edad de estos está entre los 40 y 49 años de edad, lo que representa un 44.3% del total de la misma.

Es importante destacar que el clima laboral en esta oportunidad está caracterizado por funcionarios docentes, en una edad donde el ser humano ha alcanzado un mayor nivel académico y por ende equilibrio emocional, lo que representa estabilidad en la productividad en el clima laboral.

**Tabla N°5 Estado Civil**

Estado Civil		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	soltero	27	27.8
	Casado	64	66.0
	Otro	6	6.2
	Total	97	100.0

Fuente: Nilka Sánchez

De acuerdo a la tabla N°5, la muestra encuestada, al consultarle sobre el estado civil, manifestó que son casados en un 66% del total de los 111 consultados.

Podemos destacar que el estado civil es importante en la medición del clima laboral, he allí que más del 50% de los consultados señalan estar casados, lo que representa un elemento adicional en beneficio de mantener un clima laboral óptimo, pues como se señaló en la tabla número 4, existe en gran medida relación en cuanto al equilibrio de la edad versus el estado civil.

**Tabla n°6- Antigüedad en la institución.**

Años en la Institución	Frecuencia	Porcentaje
1 -9 años	44	45.4
10 - 19 años	47	48.5
20 - 29 años	6	6.2
Total	97	100.0

Fuente: Nilka Sánchez

Como podemos observar en la tabla 6, la mayor cantidad de los consultados, tiene entre 10 y 19 años en la institución, con un 48.5% del total, aunque seguida muy estrechamente por un 45.4% del total que tiene entre 1 y 9 años de antigüedad.

El clima laboral de la institución en estudio, según lo manifiesta esta tabla, expresa que en gran medida existe estabilidad en el clima laboral ya que aproximadamente el 50 % tiene muchos años ofreciendo sus servicios en esta institución, en caso contrario no permanecieran en la misma.



**Tabla n° 7. Escolaridad.**

Nivel Máximo de estudios	Frecuencia	Porcentaje
licenciatura	2	2.1
post grado	15	15.5
Maestría	73	75.3
Doctorado	7	7.2
Total	97	100.0

Fuente: Nilka Sánchez

Como podemos observar en la tabla n°7, los encuestados manifiestan que poseen mayormente un nivel de estudio de maestría, representado en un 75.3% de los 111 consultados.

Se ratifica que existe estabilidad en el clima laboral, ya que además de la edad, el estado civil, la antigüedad laborando en la institución han permitido elevar su nivel académico, otra dimensión que fortalece la productividad y las buenas relaciones laborales, características del clima laboral; cabe destacar que la institución además ha apoyado en el logro del nivel académico.

#### **4.1.4. Características del Clima Laboral**

Presentamos los resultados obtenidos en esta investigación, de acuerdo a las respuestas de los encuestados, a través de los ítems planteados en el cuestionario, con una escala de respuestas tipo Lickert, las cuales constan de cinco categorías: 1. Muy en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Neutral; 4. De acuerdo; y 5. Muy de acuerdo.

El cuadro siguiente presenta el análisis de resultados, por dimensión, ítem, media y desviación estándar de cada ítem y finalmente la media general de cada dimensión.

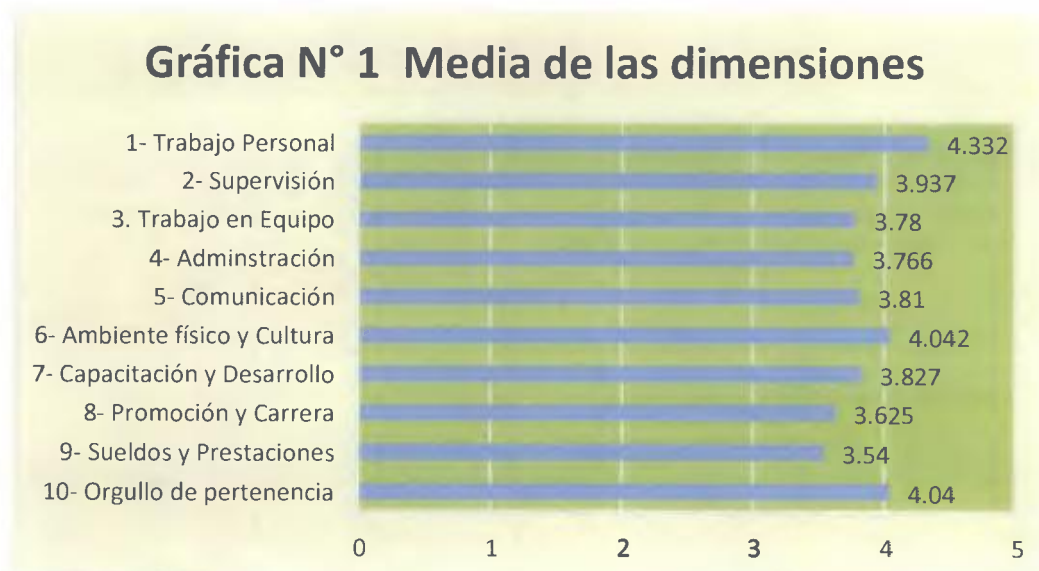
**Tabla 8. Medidas de tendencia central por dimensión**

Dimensión	Item	Media	Mediana	Moda	Desviación estándar	Media General
Trabajo personal	1	4.26	5	5	1.184	4.332
	2	4.57	4	5	1.077	
	3	4.27	4	4	0.7	
	4	4.2	4	5	1.077	
	5	4.36	5	5	1.033	
Supervisión	6	4.23	4	5	0.974	3.937
	7	4.04	4	4	0.763	
	8	3.68	4	4	1.112	
	9	3.95	4	4	0.683	
	10	3.6	4	3	1.124	
	11	4.44	5	5	0.707	
	12	3.96	4	5	1.207	
	13	4.04	4	4	0.776	
Trabajo en equipo	14	3.6	4	5	1.272	3.78
	15	4.0	4	4	0.816	
	16	3.54	4	5	1.291	
	17	4.00	4	4	0.816	
Administración	18	3.63	4	3	1.093	3.766
	19	4.15	4	4	0.755	
	20	3.52	3	3	1.191	
Comunicación	21	4.03	4	4	0.973	3.81
	22	3.92	4	4	0.812	
	23	3.56	3	3	0.935	
	24	4.02	4	5	0.829	
	25	3.52	3	3	0.980	
Ambiente físico y cultura	26	4.22	4	5	0.971	4.042
	27	4.14	4	4	0.750	
	28	3.95	4	4	1.045	
	29	4.11	4	4	0.748	
	30	3.79	4	4	1.030	
Capacitación y desarrollo	31	3.20	3	3	1.239	3.827
	32	4.16	4	4	0.731	
	33	4.04	4	4	0.999	
	34	3.91	4	4	0.765	
Promoción y carrera	35	3.19	3	3	1.054	3.625
	36	4.03	4	4	0.756	
	37	3.29	3	4	1.060	
	38	3.99	4	4	0.685	
Sueldos y prestaciones	39	2.73	3	3	1.335	3.54
	40	4.04	4	5	0.828	
	41	3.41	3	3	1.170	
	42	4.01	4	5	0.941	
Orgullo de pertenencia	43	3.14	4	5	1.732	4.04
	44	4.01	4	4	0.797	
	45	4.38	5	5	0.835	
	46	4.39	5	5	0.715	
	47	4.28	5	5	0.933	

Como podemos observar en la tabla n°8, y representamos en la gráfica 11, las medias de las dimensiones estudiadas se encontraban de una categoría de neutral hacia muy de acuerdo. Ninguna de la medias resultó en categorías negativas (en desacuerdo o muy en desacuerdo). Similares resultados se pueden apreciar en la moda y mediana de los resultados en los ítems.

De esta forma podemos señalar que existe una percepción positiva del clima laboral, en general, aun cuando se refleja así, que las dimensiones que requieren mayor atención son las de trabajo en equipo y comunicación, para que el clima laboral sea el óptimo en una institución educativa de educación media, como ahora estudiamos; en definitiva puede ser que debido a la falta de satisfacción en la dimensión laboral sea una atenuante que merma en esta situación.

Cabe destacar que la dimensión sueldo y prestaciones, requieren igualmente atención, sin embargo para los efectos y alcances del presente estudio existe una gran limitante dado que este factor depende de la legislación nacional que regulan sus modificaciones, derogaciones y actualizaciones.



Fuente: Nilka Sánchez

## Cuadros de resultados por ítems y Gráficas de medias por dimensión del clima laboral.

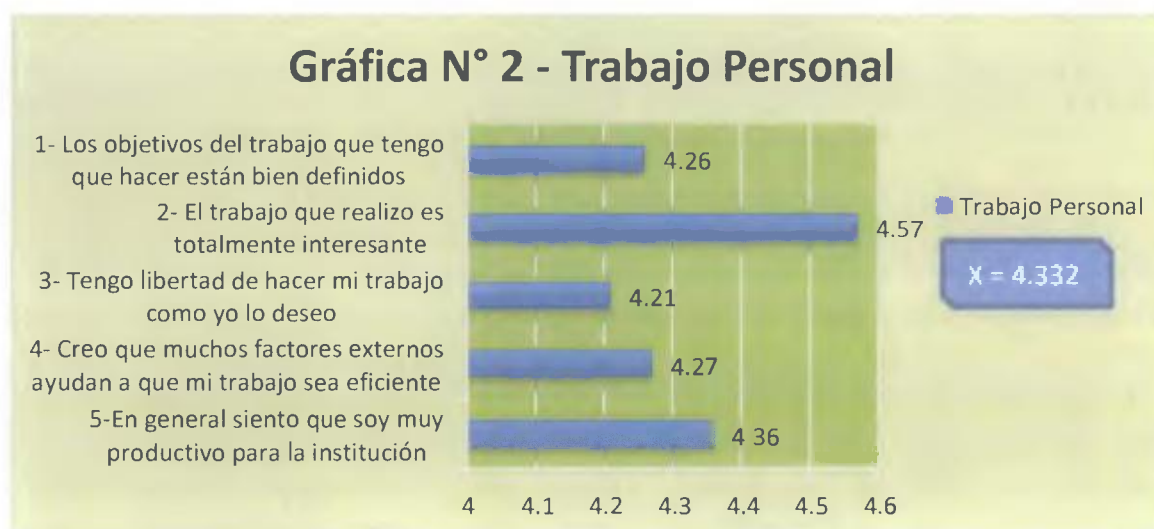
**Cuadro N°3 Dimensión de Trabajo Personal**

Items	MD (1)	%	ED (2)	%	N (3)	%	DA (4)	%	MA (5)	%	TOTAL	%	MEDIA Item	Media Dimens
1	6	6.2	4	4.1	10	10.3	16	16.5	61	62.9	97	100	4.26	4.332
2	0	0	1	1.0	4	4.1	31	32.0	61	62.9	97	100	4.57	
3	6	6.2	2	2.1	6	6.2	36	37.1	47	48.5	97	100	4.20	
4	0	0	0	0	14	14.4	43	44.3	40	41.2	97	100	4.27	
5	4	4.1	4	4.1	4.1	4.1	26	26.8	59	60.8	97	100	4.36	

Fuente: Nilka Sánchez

El cuadro n° 3, se muestran la percepción de los docentes en relación a los ítems contemplados en la dimensión de trabajo personal. Como se puede observar, tiene una media dimensional de 4.332, lo que indica que tienen una percepción de acuerdo según la escala aplicada, en las preguntas aplicadas

A efectos del clima laboral, se percibe en los consultados que existe libertad de decisión, que se considera su opinión en la planeación y actuación en su trabajo factores positivos en el logro de un clima laboral propicio para el mejor desempeño y productividad, para ser más claros exponemos la grafica n°2.



Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N°4- Dimensión de Supervisión

Items	MD (1)	%	ED (2)	%	N (3)	%	DA (4)	%	MA (5)	%	TOTAL	%	MEDIA Item	Media Dimens
6	2	2.2	6	6.2	7	7.2	35	36.1	47	48.5	97	100	4.23	3.937
7	1	1.0	0	0	20	20.6	49	50.6	27	27.8	97	100	4.04	
8	8	8.2	0	0	31	32.0	33	34.0	25	25.8	97	100	3.69	
9	0	0	0	0	25	25.8	52	53.6	20	20.6	97	100	3.95	
10	6	6.2	6	6.2	34	35.1	26	26.8	25	25.8	97	100	3.60	
11	0	0	0	0	12	12.4	30	30.9	55	56.7	97	100	4.44	
12	8	8.2	4	4.1	12	12.4	33	34.0	40	41.2	97	100	3.96	
13	0	0	0	0	27	27.8	39	40.2	31	32.0	97	100	4.04	

Fuente: Nilka Sánchez

En el cuadro n°4, referente a la dimensión de supervisión, los resultados reflejan que la mayoría de los docentes tienen una percepción de acuerdo, conforme a su media dimensional: 3.937.

Podemos observar que sobresale la categoría tendiente a muy de acuerdo, en cuanto al trato respetuoso por parte del jefe, lo que para la conservación del clima laboral, el personal siente que se les critica positivamente por su trabajo y que se les orienta en cuanto a la realización de su trabajo, tal como se observa en la gráfica número 3..



Fuente: Nilka Sánchez

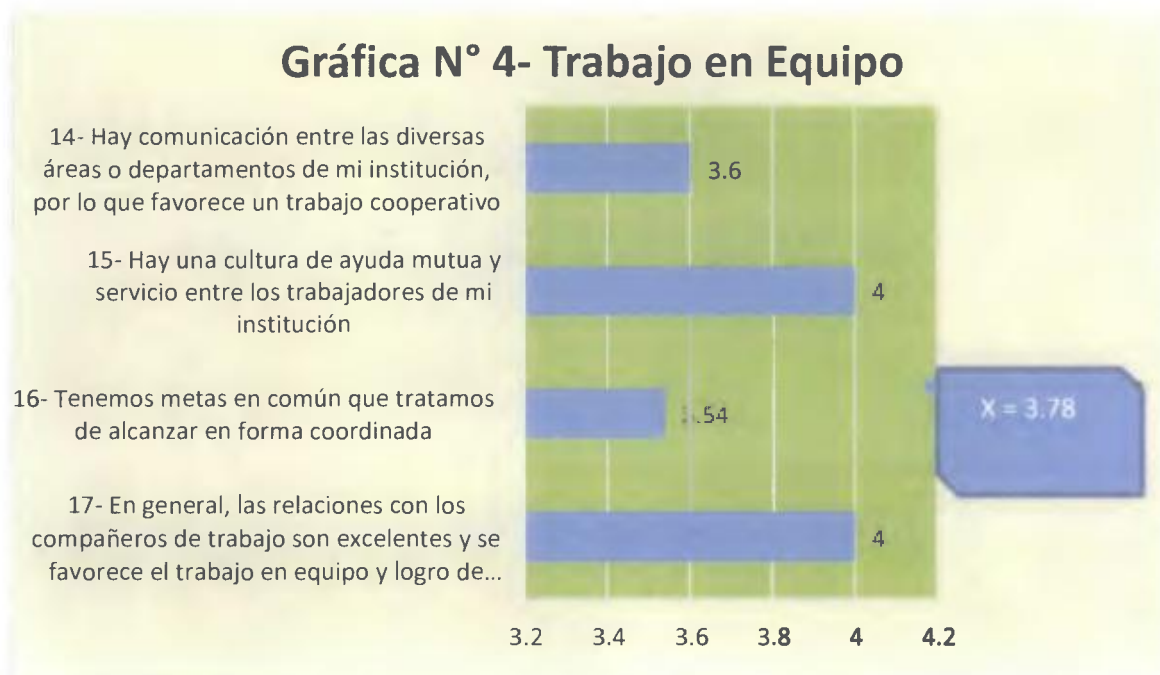
**Cuadro N°5. Dimensión de Trabajo en Equipo**

Items	MD (1)	%	ED (2)	%	N (3)	%	DA (4)	%	MA (5)	%	TOTAL	%	MEDIA Item	Media Dimens
14	8	8.2	10	10.3	27	27.8	20	20.6	32	33.0	97	100	3.60	3.78
15	0	0	0	0	32	33.0	33	34.0	32	33.0	97	100	4.00	
16	10	10.3	8	8.2	29	29.9	20	20.6	30	30.9	97	100	3.54	
17	0	0	0	0	32	33.0	33	34.0	32	33.0	97	100	4.00	

Fuente: Nilka Sánchez

En el cuadro n° 5, observamos que la evidencia obtenida en la dimensión de trabajo en equipo, conforme a su media dimensional (3.78), indica que la percepción de los docentes tiende a estar de acuerdo con la manera en que funcionan como equipo.

Como observamos, los docentes están de acuerdo en que hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de la institución; sin embargo entre las dimensiones estudiadas esta fue una de las que refleja la necesidad de ser intervenidas, por lo que presentamos la gráfica n° 4.



Fuente: Nilka Sánchez

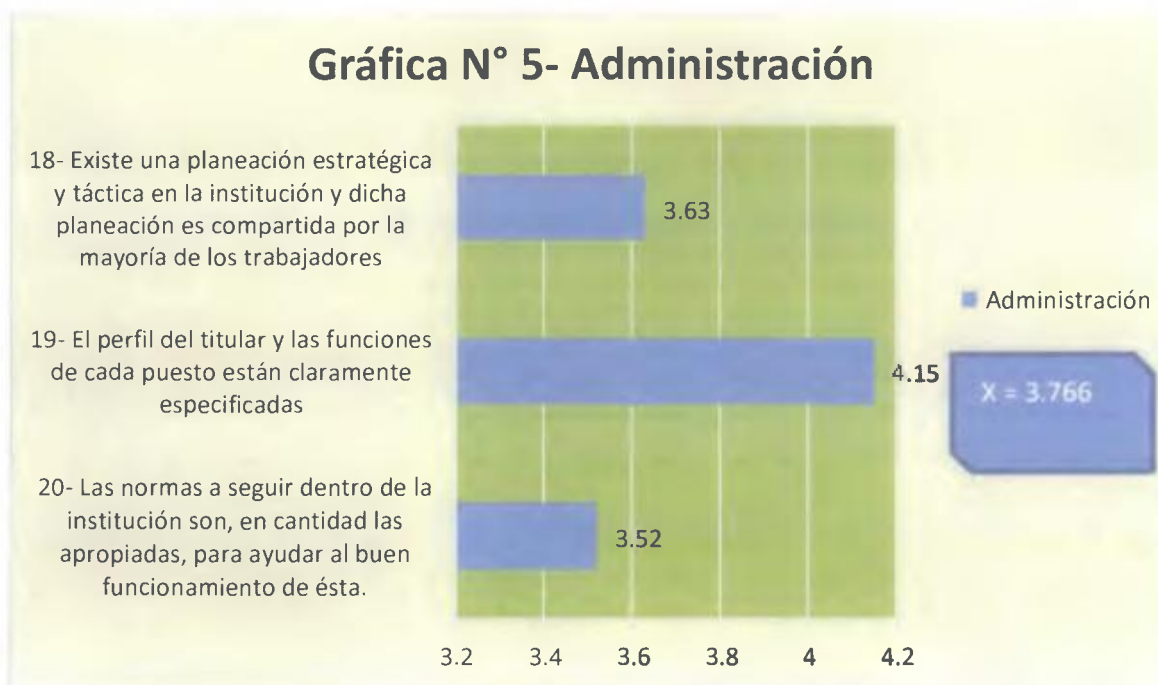
**Cuadro N° 6- Dimensión de Administración**

Items	MD (1)	%	ED (2)	%	N (3)	%	DA (4)	%	MA (5)	%	TOTAL	%	MEDIA Item	Media Dimens
18	6	6.2	4	4.1	34	35.1	29	29.9	24	24.7	97	100	3.63	3.766
19	0	0	0	0	21	21.6	40	41.2	36	37.1	97	100	4.15	
20	6	6.2	12	12.4	31	32.0	22	22.7	26	26.8	97	100	3.52	

Fuente: Nilka Sánchez

En el cuadro n° 6, en la dimensión de Administración, observamos que la percepción de los docentes, de acuerdo a la media dimensional (3.766), nos indica que su posición está entre neutral y de acuerdo.

Se destaca la percepción sobre la claridad y especificidad del titular y sus funciones, en la que están de acuerdo tal como se deja ver en la gráfica N° 5. Por otro lado, vemos que en cuanto a una planeación estratégica compartida por la mayoría, la percepción es mas bien neutral, al igual que sobre la cantidad de normas en la escuela que aseguren un buen funcionamiento y con lo cual se fortalece el clima laboral



Fuente: Nilka Sánchez



Cuadro n°7- Dimensión de Comunicación

Items	MD (5)	%	ED (4)	%	N (3)	%	DA (2)	%	MA (1)	%	TOTAL	%	MEDIA Item	Media Dimens
21	2	2.1	8	8.2	46	47.4	33	34.0	33	34.0	97	100	4.03	3.81
22	0	0	1	1.0	33	34.0	36	37.1	27	27.8	97	100	3.92	
23	2	2.1	7	7.2	40	41.2	31	32.0	17	17.5	97	100	3.56	
24	0	0	0	0	32	33.0	31	32.0	34	35.1	97	100	4.02	
25	2	2.1	10	10.3	39	40.2	28	28.9	18	18.6	97	100	3.52	

Fuente: Nilka Sánchez

En el cuadro n°7, los resultados en la dimensión de comunicación (media de 3.81), indica que la percepción de los docentes tiende a la categoría de “de acuerdo”, entre las que se destacan la pregunta sobre la claridad, la discreción y el respeto en la misma, al igual que lo oportuno de la llegada de la información solicitada. Por otro lado, mantienen una posición neutral, respecto a las preguntas sobre la congruencia y eficiencia de la comunicación.

De este modo, aunque la percepción de los encuestados, está dentro del rango, si denota la necesidad de intervención a efectos de fortalecer el clima laboral que hace de las instituciones más productivas y eficientes, he allí que presentamos la gráfica n°6.



Fuente: Nilka Sánchez

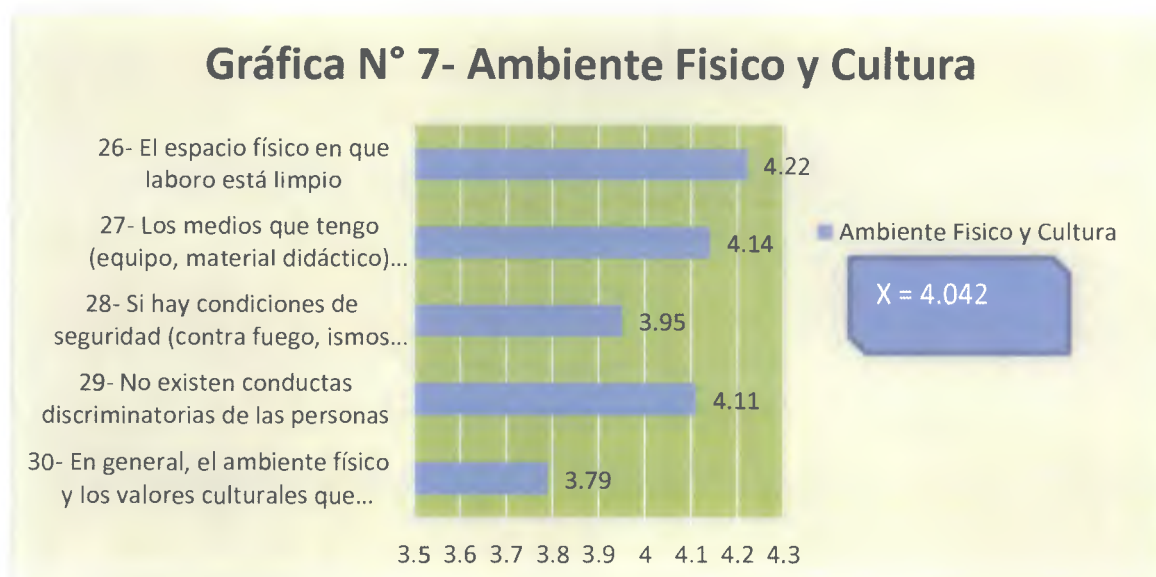
Cuadro n°8- Dimensión de Ambiente Físico y Cultural

Items	MD (1)	%	ED (2)	%	N (3)	%	DA (4)	%	MA (5)	%	TOTAL	%	MEDIA Item	Media Dimens
26	2	2.1	6	6.2	7	7.2	36	37.1	46	47.4	97	100	4.22	4.042
27	0	0	1	1.0	18	18.6	44	45.4	34	35.1	97	100	4.14	
28	6	6.2	2	2.1	13	13.4	46	47.4	30	30.9	97	100	3.95	
29	0	0	0	0	22	22.7	42	43.3	33	34.0	97	100	4.11	
30	6	6.2	3	3.1	18	18.6	48	49.5	22	22.7	97	100	3.79	

Fuente: Nilka Sánchez

En el cuadro n°8, los resultados de la dimensión de Ambiente físico y cultura (media de 4.042) nos indican que existe una percepción “de acuerdo”, de los docentes, respecto a ella.

Podemos resaltar que se sienten que el espacio en el que laboran está limpio, que cuentan con medios modernos de trabajo y la no existencia de conductas discriminatorias, lo que hace fundamental la fortaleza en el clima laboral de la institución, característico del sentido y orgullo de pertenencia, que para ser más exactos presentamos la gráfica respectiva.



Fuente: Nilka Sánchez

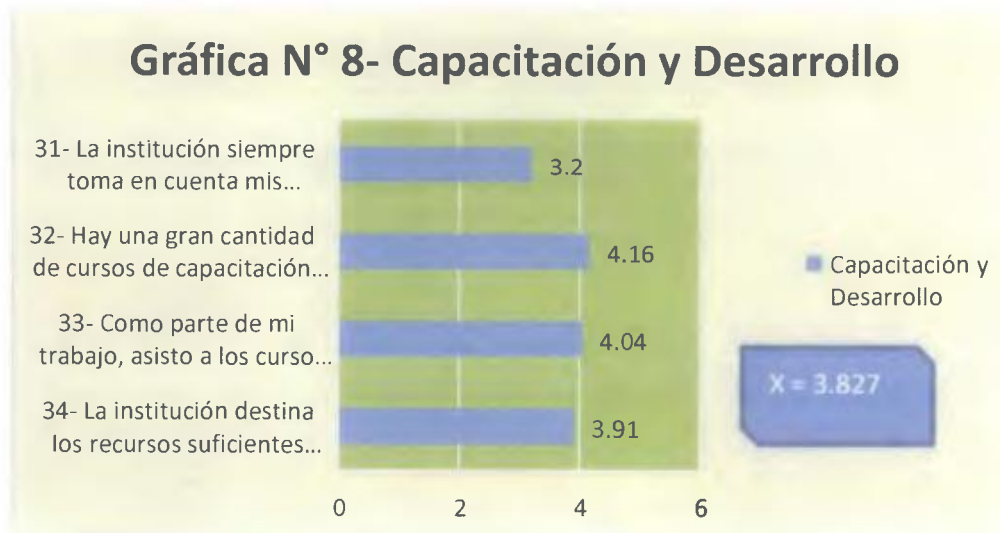
**Cuadro n°9- Dimensión de Capacitación y Desarrollo**

Items	MD (1)	%	ED (2)	%	N (3)	%	DA (4)	%	MA (5)	%	TOTAL	%	MEDIA Item	Media Dimens
31	12	12.4	14	14.4	30	30.9	25	25.8	16	16.5	97	100	3.20	3.827
32	0	0	0	0	19	19.6	43	44.3	35	36.1	97	100	4.16	
33	2	2.1	8	8.2	10	10.3	41	42.3	36	37.1	97	100	4.04	
34	0	0	0	0	33	34.0	40	41.2	24	24.7	97	100	3.91	

Fuente: Nilka Sánchez

En el cuadro n°9, en la dimensión de Capacitación y Desarrollo, podemos observar que la percepción de los docentes tiende a ser “estar de acuerdo”, conforme a su media dimensional de 3.827, puntualizando que hay una gran cantidad de cursos que se ofrecen al personal, al igual la pregunta que hace referencia a la asistencia a los cursos de capacitación requeridos.

Aun cuando los resultados que se reflejan en la gráfica n° 8, respecto a la capacitación y desarrollo, del personal como medio para elevar el clima laboral de la institución, deja ver que existe en gran medida un grado de satisfacción entre el personal, aun cuando es oportuno impulsar acciones que lo fortalezcan.



Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro n°10- Dimensión de Promoción y Carrera

Items	MD (1)	%	ED (2)	%	N (3)	%	DA (4)	%	MA (5)	%	TOTAL	%	MEDIA Item	Media Dimens
35	4	4.1	22	22.7	35	36.1	24	24.7	12	12.4	97	100	3.19	3.625
36	0	0	0	0	26	26.8	42	43.3	29	29.9	97	100	4.03	
37	4	4.1	20	20.6	29	29.9	32	33.0	12	12.4	97	100	3.29	
38	0	0	0	0	23	23.7	52	53.6	22	22.7	97	100	3.99	

Fuente: Nilka Sánchez

En el cuadro n° 10, la dimensión de promoción y Carrera, los resultados de acuerdo a la media dimensional (3.625), indican que la posición de los docentes tiende a ser más bien neutral. Sin embargo, hay dos preguntas, con la cuales los docentes se muestran mas “de acuerdo”. Estas son las que hacen referencia a percibir un futuro halagador dentro de la institución (4.03) y a que el sistema de la institución promueve el que hagan una carrera en ella (3.99).

Muy a pesar que el índice de docentes que reflejan haber alcanzado un nivel académico superior, en esta oportunidad los consultados reflejan en la gráfica 9, un grado de necesidad en la satisfacción de sus necesidades para el desarrollo de un clima laboral óptimo, por lo que las acciones aquí deben alcanzar una labor interinstitucional.

Gráfica N° 9- Promoción y Carrera



Fuente: Nilka Sánchez

**Cuadro n°11- Dimensión de Sueldos y Prestaciones**

Items	MD (1)	%	ED (2)	%	N (3)	%	DA (4)	%	MA (5)	%	TOTAL	%	MEDIA items	Media Dimens
39	22	22.7	23	23.7	24	24.7	15	15.5	13	13.4	97	100	2.73	3.54
40	0	0	0	0	31	32.0	31	32.0	35	36.1	97	100	4.04	
41	10	10.3	6	6.2	33	34.0	30	30.9	18	18.6	97	100	3.41	
42	0	0	3	3.1	33	34.0	21	21.6	40	41.2	97	100	4.01	

Fuente: Nilka Sánchez

En el cuadro n°11, en cuanto a la dimensión de sueldos y prestaciones, la posición de los docentes, de acuerdo a la media dimensional (3.54), es más bien neutral. En la pregunta sobre si el sueldo que reciben es superior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares, la percepción fue “de acuerdo”. Igualmente fue “de acuerdo” en la pregunta sobre la existencia de un eficiente sistema de sueldo (4.01). Por otra parte, se destaca, que la percepción de los docentes sobre la pregunta que hace referencia a si el sueldo es suficiente para cubrir las necesidades propias y familiares, fue de “desacuerdo” (2.73).

Como se planteó en líneas anteriores, esta dimensión se torna fundamental en la productividad y las buenas relaciones laborales, producto de un clima laboral óptimo, así se muestra la gráfica n°10; sin embargo siendo esta una institución oficial se limita el radio de acción en las funciones del titular el poder incrementar el sueldo y prestaciones laborales.



Fuente: Nilka Sánchez

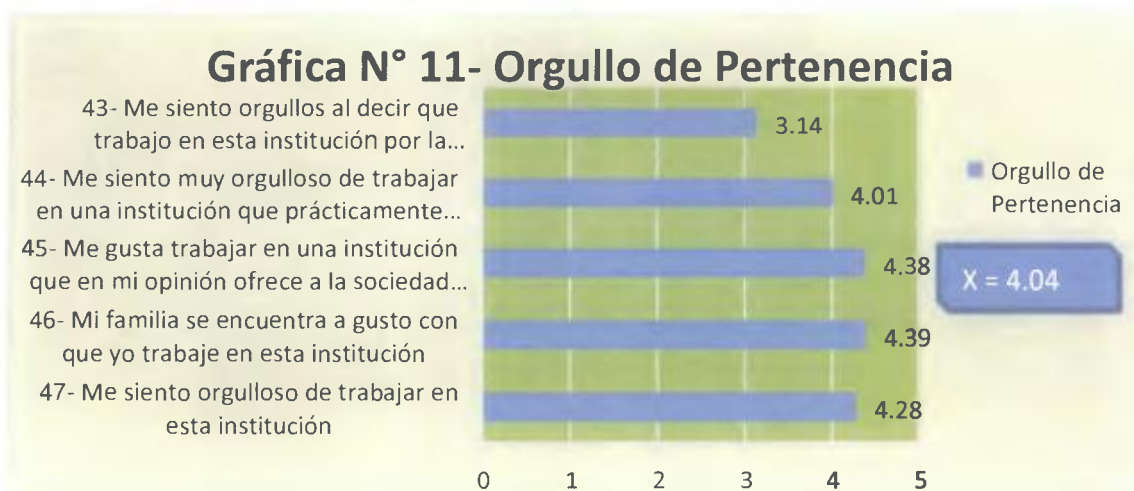
Cuadro n°12- Dimensión de orgullo de Pertenencia

Items	MD (1)	%	ED (2)	%	N (3)	%	DA (4)	%	MA (5)	%	TOTAL	%	MEDIA Por items	Media Dimen- sional
43	30	30.9	12	12.4	5	5.2	14	14.4	36	37.1	97	100	3.14	4.04
44	0	0	0	0	30	30.9	36	37.1	31	32.0	97	100	4.01	
45	0	0	6	6.2	4	4.1	34	35.1	53	54.6	97	100	4.38	
46	0	0	0	0	13	13.4	33	34.0	51	52.6	97	100	4.39	
47	0	0	6	6.2	14	14.4	24	24.7	53	54.6	97	100	4.28	

Fuente: Nilka Sánchez

En el cuadro n°12, en la dimensión de orgullo de pertenencia, los datos conforme a la media dimensional, indican que la percepción de los docentes es “de acuerdo” destacando las preguntas sobre si la familia se siente a gusto de que trabajen allí (4.39) y sobre el agrado de trabajar en una institución de excelente calidad educativa (4.01), con las cuales se perciben “muy de acuerdo”. Finalmente, también se observa que se sienten orgullosos de trabajar en esa institución educativa (4,14).

En esta dimensión deja ver que lo positivo y característico del clima laboral al que aspiramos todos, es decir donde cada funcionario se sienta parte de la institución, así lo muestra la gráfica 11, donde se refleja una gran fortaleza de los consultados en cuanto al orgullo de pertenencia a la institución.



Fuente: Nilka Sánchez



Los resultados aquí presentados, permiten inferir que los docentes cuentan con un clima laboral con el cual tienden a estar de acuerdo, en el que se destacan el trabajo personal, el ambiente físico y el orgullo de pertenecer y trabajar en esa institución; igualmente se aprecia que en cuanto a las dimensiones de sueldos y prestaciones y promoción y carrera, los docentes, están en una posición más bien neutral. Por los resultados antes referidos notamos que ninguna de las dimensiones, quedó en el grupo que requiriese intervención inmediata.

Desde esta perspectiva, se establecen criterios que permiten marcar las pautas para una intervención inmediata en la institución en estudio, tal como se puntualiza en el cuadro siguiente.

Cuadro n°13- Categorías de dimensiones que requieren atención

Grupo	Categorías	Requiere
1	Muy en desacuerdo y en desacuerdo (1-2.4)	Intervención inmediata
2	Neutral (2.5 – 3.5 )	Intervención a corto plazo
3	De acuerdo y muy de acuerdo (3.6 – 5)	Dar apoyo y mantenimiento

Fuente: Nilka Sánchez

Por lo cual, seguimos con el criterio de seleccionar las dimensiones más bajas evaluadas e hicimos un reordenamiento de peor a mejor evaluadas, dando el resultado siguiente.

Cuadro n°14- Dimensiones que requieren atención

N°	Dimensión	Media	Categoría	Necesidad
9	Sueldos y Prestaciones	3.54	Neutral	Intervención a corto plazo
8	<i>Promoción y Carrera</i>	3.625	<i>De acuerdo</i>	<i>Apoyo y mantenimiento</i>
4	Administración	3.766	De acuerdo	Apoyo y mantenimiento
3	Trabajo en Equipo	3.78	De acuerdo	Apoyo y mantenimiento
5	Comunicación	3.81	De acuerdo	Apoyo y mantenimiento
7	Capacitación	3.827	De acuerdo	Apoyo y mantenimiento
2	Supervisión	3.937	De acuerdo	Apoyo y mantenimiento
6	Ambiente Físico y Cultura	4.042	De acuerdo	Apoyo y mantenimiento
10	Orgullo de Pertenencia	4.040	De acuerdo	Apoyo y mantenimiento
1	Trabajo Personal	4.332	De acuerdo	Apoyo y mantenimiento

Fuente: Nilka Sánchez

## **4.2. Resultados y discusión de la implementación pretest**

De acuerdo al análisis de los resultados, tabla anterior observamos que solo una dimensión, quedó ubicada en la necesidad de intervención a corto plazo: la de sueldos y prestaciones.

En este aspecto es importante mencionar que la Institución estudiada, forma parte del sector educativo oficial de nuestro país, en el cual las compensaciones de los funcionarios, va a estar determinada de acuerdo a la ley que contempla este aspecto, razón por la cual no veíamos viable realizar una intervención en esta dimensión.

Tomando en cuenta las medias dimensionales siguientes, observamos otras dimensiones, que aunque no quedaron ubicadas en la categoría de necesidad de intervención inmediata, tienen media dimensional próxima a cuatro: promoción y carrera, administración, trabajo en equipo, comunicación, capacitación y supervisión.

La intervención del presente estudio la programamos en la dimensión de Comunicación debido a que es un factor que influye directamente en las otras dimensiones, como por ejemplo, en el trabajo en equipo.

### **4.2.1. Proyecto de Intervención:**

#### **Objetivo General :**

Sensibilizar a los docentes para lograr una comunicación que promueva relaciones armónicas entre los docentes (incluyendo a los directivos), con el fin de elevar su preparación, crecimiento profesional y productividad en la institución.



### **Estrategia General:**

Se formarán grupos de trabajos, con los docentes para que participen en las diferentes actividades, en diferentes momentos, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo.

### **Objetivos específicos:**

Ofrecer estrategias de apoyo que permitan brindar mantenimiento permanente el tema de una comunicación eficiente en la institución.

Evaluar si las estrategias ofrecidas ayudan a mejorar la práctica y la percepción de los docentes sobre la comunicación

A continuación presentamos las diferentes estrategias con sus correspondientes objetivos, actividades, participantes, tiempo a emplear, responsables y recursos a utilizar, que recomendamos a la institución para mejorar dimensiones como la comunicación de manera directa e indirectamente, en otras como el trabajo en equipo, por ejemplo:

**Cuadro N° 15- ESTRATEGIA 1 - CONFERENCIAS**

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Impartir un grupo de conferencias que le permitan al personal docente apoderarse de los elementos esenciales para desarrollar la comunicación efectiva entre ellos.	1. Desarrollar conferencias relacionadas con la comunicación efectiva, donde se aborden como temática esenciales:  a. La comunicación efectiva. Componentes, funciones, canales de la comunicación. Habilidades generales para el desarrollo de la comunicación efectiva.	Directivos, coordinadores, profesores de un departamento.	Computadora, videos, medios elaborados por la responsable  Lugar Biblioteca  Responsable Nilka Sánchez  Tiempo 2 horas

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 16- ESTRATEGIA 2 - TALLERES

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Intercambiar opiniones sobre diferentes formas de comunicación, su importancia y utilidad práctica para la labor educativa con los estudiantes	Desarrollar talleres con los siguientes temas: 1- Formas de comunicación 2- Importancia de la comunicación 3- Elementos que favorecen y obstaculizan la comunicación	Directivos, coordinadores y docentes de un departamento	Computadora, multimedia, papelería, pilotos.  Lugar: Salón de Tecnología  Tiempo: 2 horas  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 17 - ESTRATEGIA 3 - VIDEODEBATES

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Explorar las diferentes vías para el trabajo con el grupo encaminado al mejoramiento de la comunicación efectiva entre el coordinador y los profesores asesores.	1. Proyectar documentales, videos donde se ponga de manifiesto la labor del docente y la importancia de la comunicación efectiva en la transformación del modo de actuación del estudiante.	Directivos, coordinadores y docentes	Videos, multimedia, TV, Lugar: Biblioteca  Tiempo: 2 horas  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 18- ESTRATEGIA 4 – ACTIVIDADES SOCIALES

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Desarrollar actividades sociales que lleven a una mayor integración del personal docente	Cumpleaños del mes 1- Acciones a través de las cuales, los docentes se organicen (cuotas, patrocinio, etc.) que les permitan compartir al final del mes para festejar a los cumpleaños.	Directivos, Coordinadores y docentes de departamentos	Implementos deportivos.  Lugar: Cafetería, áreas verdes. Tiempo: 2 horas Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 19- ESTRATEGIA 5 – TÉCNICAS PARTICIPATIVAS

OBJETIVO	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Desarrollar técnicas participativas para promover el acercamiento empático entre los docentes	"El amigo secreto". por grupo, aplicando los procedimientos para su ejecución.	Directivos, coordinadores y docentes	Materiales elaborados o adquiridos por cada docente. Lugar: El plantel Tiempo: extradocente permanente Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 20- ESTRATEGIA 6 – INTEGRACIÓN DOCENTE

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Facilitar la incorporación de nuevos docentes	Sesiones en donde se realicen: Presentación de compañeros, inducción, bienvenidas, entrega de documentos	Directivos, coordinadores y docentes	Manual del docente. Lugar: Biblioteca Tiempo: 2 horas Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 21- ESTRATEGIA 7 – COMUNICACIÓN INTERNA

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Mantener informada a los docentes sobre las actividades de la institución.	Elaborar medios de documentación interna como boletines físicos o electrónicos, carteleros, murales.	Directivos, coordinadores y docentes.	Papelería, duplicadoras, computadora, mural. Lugar: Ambientes de la escuela. Tiempo: Extradocente permanente

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 22- ESTRATEGIA 8 – BUZÓN DE SUGERENCIAS

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Obtener información permanente sobre sugerencias de los docentes	Elaborar y colocar buzones, en los cuales los docentes depositen sugerencias, inquietudes, intereses, etc.	Directivos, coordinadores y docentes.	Buzones  Lugar: ambientes de la escuela.  Tiempo: permanentemente  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 23 ESTRATEGIA 9 - RETROALIMENTACIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Mejorar la comunicación informal	Desarrollar sesiones grupales, con técnicas que lleven a disminuir la ambigüedad de los mensajes, lograr su manejo con prudencia y discreción	Directivos, coordinadores y docentes por departamentos	Espacio físico  Lugar: Salón de conferencias  Tiempo: 2 horas  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 24 ESTRATEGIA 10 - ENCUESTAS DE OPINIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Obtener datos sobre el clima	Aplicar encuestas cortas sobre diversos aspectos del clima	Directivos, coordinadores y docentes	Encuestas  Lugar: ambientes escolares  Tiempo: 2 veces al año.  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 22- ESTRATEGIA 8 – BUZÓN DE SUGERENCIAS

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Obtener información permanente sobre sugerencias de los docentes	Elaborar y colocar buzones, en los cuales los docentes depositen sugerencias, inquietudes, intereses, etc.	Directivos, coordinadores y docentes.	Buzones  Lugar: ambientes de la escuela.  Tiempo: permanentemente  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 23 ESTRATEGIA 9 - RETROALIMENTACIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Mejorar la comunicación informal	Desarrollar sesiones grupales, con técnicas que lleven a disminuir la ambigüedad de los mensajes, lograr su manejo con prudencia y discreción	Directivos, coordinadores y docentes por departamentos	Espacio físico  Lugar: Salón de conferencias  Tiempo: 2 horas  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 24 ESTRATEGIA 10 - ENCUESTAS DE OPINIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Obtener datos sobre el clima	Aplicar encuestas cortas sobre diversos aspectos del clima	Directivos, coordinadores y docentes	Encuestas  Lugar: ambientes escolares  Tiempo: 2 veces al año.  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 22- ESTRATEGIA 8 – BUZÓN DE SUGERENCIAS

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Obtener información permanente sobre sugerencias de los docentes	Elaborar y colocar buzones, en los cuales los docentes depositen sugerencias, inquietudes, intereses, etc.	Directivos, coordinadores y docentes.	Buzones  Lugar: ambientes de la escuela.  Tiempo: permanentemente  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 23 ESTRATEGIA 9 - RETROALIMENTACIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Mejorar la comunicación informal	Desarrollar sesiones grupales, con técnicas que lleven a disminuir la ambigüedad de los mensajes, lograr su manejo con prudencia y discreción	Directivos, coordinadores y docentes por departamentos	Espacio físico  Lugar: Salón de conferencias  Tiempo: 2 horas  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 24 ESTRATEGIA 10 - ENCUESTAS DE OPINIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Obtener datos sobre el clima	Aplicar encuestas cortas sobre diversos aspectos del clima	Directivos, coordinadores y docentes	Encuestas  Lugar: ambientes escolares  Tiempo: 2 veces al año.  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Tabla n° 11- Muestra re-encuestada de acuerdo al estado civil

ESTADO CIVIL		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	soltero	8	32.0
	casado	15	60.0
	otro	2	8.0
	Total	25	100.0

Fuente: Nilka Sánchez

Como podemos observar en la tabla n° 11, la población re-encuestada es mayormente casada, con un 60% del total.

Nuevamente los resultados, reflejan que el estado civil de los encuestados en su mayoría están casados.

Tabla n° 12- Muestra re-encuestada de acuerdo a la antigüedad en la institución.

ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCIÓN		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	1 -9 años	9	36.0
	10 - 19 años	14	56.0
	20 - 29 años	2	8.0
	Total	25	100.0

Fuente: Nilka Sánchez

Como podemos ver en la tabla n° 12, la mayor cantidad de la población re-encuestada tiene entre 10 y 19 años de estar en la institución.

Ratifica el sentido y orgullo de pertenencia de los funcionarios aquí, el hecho que la mayoría tiene más de 10 a 19 años de laborar en la institución.

Tabla n°13- Muestra re-encuestada de acuerdo al nivel de estudio.

NIVEL MÁXIMO DE ESTUDIOS		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	post grado	4	16.0
	maestría	20	80.0
	doctorado	1	4.0
	Total	25	100.0

Fuente: Nilka Sánchez

Como podemos la muestra encuestada, posee maestría, como nivel máximo de estudio, con un 80% del total.

En efecto existe mucho interés de los funcionarios encuestados en la elevar su nivel académico.



#### 4.3.1. Análisis de las dimensiones de comunicación y trabajo en equipo.

Una vez realizados los talleres, se infirió en el escenario para consultar nuevamente en el progreso del personal para el mejoramiento del clima laboral, así es como se presenta el siguiente análisis, ahora sólo sobre las dimensiones que reflejaron la necesidad de ser intervenida y que están al alcance nuestro promover algún cambio.

Cuadro n°26- Análisis de medidas de tendencia central de las dimensiones Comunicación y trabajo en equipo.

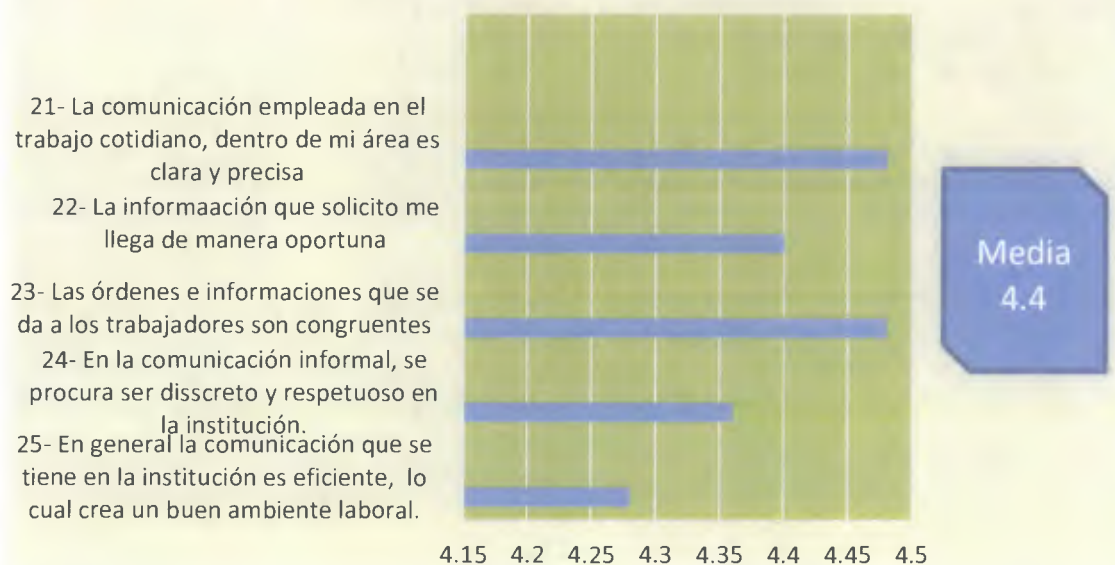
Comunicación y trabajo en equipo.							
Dimensión	Items	Media	Mediana	Moda	Desviación Estándar	Media General	Media Total
Trabajo en Equipo	14	4.72	5	5	0.614	4.85	4.625
	15	4.84	5	5	0.374		
	16	4.84	5	5	0.374		
	17	5.00	5	5	0		
Comunicación	21	4.48	5	5	0.586	4.40	
	22	4.40	5	5	0.816		
	23	4.48	5	5	0.663		
	24	4.36	4	4	0.569		
	25	4.28	4	4	0.678		

Fuente: Nilka Sánchez

Como podemos observar en el cuadro n°26, las medias de las dimensiones re-evaluadas, de trabajo en equipo es 4.85 y la de comunicación es 4.40, lo cual refleja un leve ascenso pese al corto tiempo de intervención, si las comparamos con las medias de la primera medición.

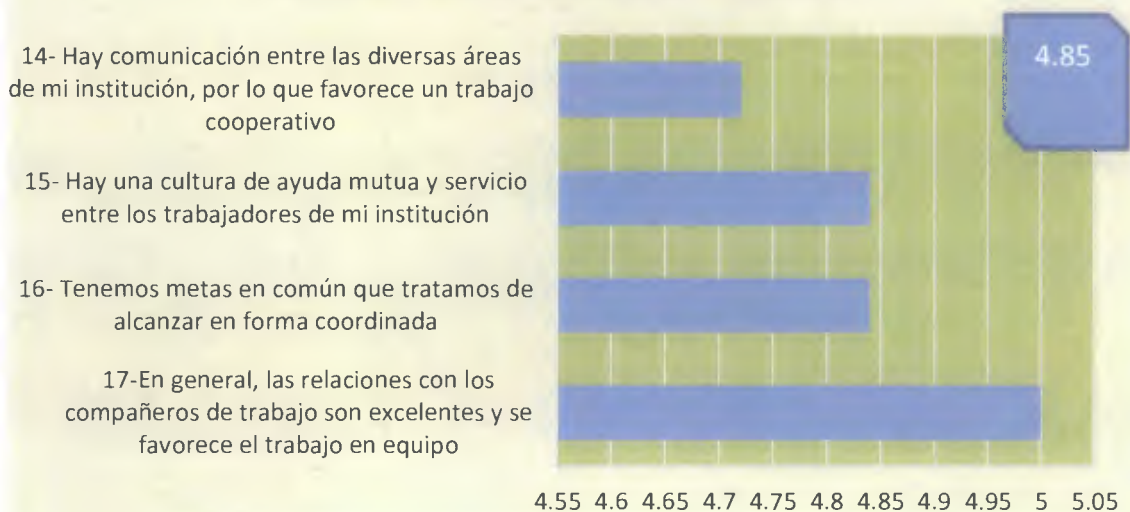
A si pues observaremos que si hay un incremento en la segunda medición, cuyo ascenso aun siendo en un período corto de tiempo, refleja que de darse un seguimiento con un espacio de mayor tiempo los logros han de ser mayores; he allí que presentamos las gráficas 12 y 13.

## Gráfica N° 12- Comunicación



Fuente: Nilka Sánchez

## Gráfica 13- Trabajo en Equipo



Fuente: Nilka Sánchez

## CONCLUSIONES

Luego del análisis realizado presentamos las siguientes conclusiones:

- Se entiende por clima laboral el resultado de un conjunto de actitudes que fortalecen o no las relaciones interpersonales tendientes a desarrollar una mayor calidad laboral, acorde de con las normas y permisos para mejor Trabajo personal, supervisión de calidad, trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo, administración eficiente, comunicación coloquial, ambiente físico y cultural apetecible, capacitación y desarrollo, promoción y carrera, sueldos y prestaciones, orgullo de pertenencia..
- La institución en la que se realizó la investigación, Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, cuenta con el personal, administración y recurso requeridos mínimos para el desempeño de su labor educativa.
- Fue efectiva la validación del instrumento, encuesta de clima laboral para instituciones educativas, con el cual se realizó el análisis de clima laboral, el cual obtuvo una alta confiabilidad, obtenida a través del Alfa de Cronbach
- El personal que labora en la institución en cuestión, denota las características fundamentales que le permiten un equilibrio para el desarrollo de un clima laboral óptimo, como lo es la edad, sexo, estado civil y nivel académico.
- Las 10 dimensiones para medir el clima laboral planteadas por el Doctor Jaime Ricardo Valenzuela González, y analizadas en la institución aquí estudiada, reflejan un alto grado de aceptación donde el sueldo y prestaciones, capacitación y promoción, y planes y carreras marcaron la menor satisfacción en el personal consultado.
- Los docentes consultados reflejan estar de acuerdo con el clima laboral que se vive en la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena.

Cuadro N° 22- ESTRATEGIA 8 – BUZÓN DE SUGERENCIAS

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Obtener información permanente sobre sugerencias de los docentes	Elaborar y colocar buzones, en los cuales los docentes depositen sugerencias, inquietudes, intereses, etc.	Directivos, coordinadores y docentes.	Buzones  Lugar: ambientes de la escuela.  Tiempo: permanentemente  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 23 ESTRATEGIA 9 - RETROALIMENTACIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Mejorar la comunicación informal	Desarrollar sesiones grupales, con técnicas que lleven a disminuir la ambigüedad de los mensajes, lograr su manejo con prudencia y discreción	Directivos, coordinadores y docentes por departamentos	Espacio físico  Lugar: Salón de conferencias  Tiempo: 2 horas  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 24 ESTRATEGIA 10 - ENCUESTAS DE OPINIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Obtener datos sobre el clima	Aplicar encuestas cortas sobre diversos aspectos del clima	Directivos, coordinadores y docentes	Encuestas  Lugar: ambientes escolares  Tiempo: 2 veces al año.  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 22- ESTRATEGIA 8 – BUZÓN DE SUGERENCIAS

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Obtener información permanente sobre sugerencias de los docentes	Elaborar y colocar buzones, en los cuales los docentes depositen sugerencias, inquietudes, intereses, etc.	Directivos, coordinadores y docentes.	Buzones  Lugar: ambientes de la escuela.  Tiempo: permanentemente  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 23 ESTRATEGIA 9 - RETROALIMENTACIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Mejorar la comunicación informal	Desarrollar sesiones grupales, con técnicas que lleven a disminuir la ambigüedad de los mensajes, lograr su manejo con prudencia y discreción	Directivos, coordinadores y docentes por departamentos	Espacio físico  Lugar: Salón de conferencias  Tiempo: 2 horas  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 24 ESTRATEGIA 10 - ENCUESTAS DE OPINIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Obtener datos sobre el clima	Aplicar encuestas cortas sobre diversos aspectos del clima	Directivos, coordinadores y docentes	Encuestas  Lugar: ambientes escolares  Tiempo: 2 veces al año.  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 22- ESTRATEGIA 8 – BUZÓN DE SUGERENCIAS

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Obtener información permanente sobre sugerencias de los docentes	Elaborar y colocar buzones, en los cuales los docentes depositen sugerencias, inquietudes, intereses, etc.	Directivos, coordinadores y docentes.	Buzones  Lugar: ambientes de la escuela.  Tiempo: permanentemente  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 23 ESTRATEGIA 9 - RETROALIMENTACIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Mejorar la comunicación informal	Desarrollar sesiones grupales, con técnicas que lleven a disminuir la ambigüedad de los mensajes, lograr su manejo con prudencia y discreción	Directivos, coordinadores y docentes por departamentos	Espacio físico  Lugar: Salón de conferencias  Tiempo: 2 horas  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

Cuadro N° 24 ESTRATEGIA 10 - ENCUESTAS DE OPINIÓN

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	PARTICIPANTES	RECURSOS
Obtener datos sobre el clima	Aplicar encuestas cortas sobre diversos aspectos del clima	Directivos, coordinadores y docentes	Encuestas  Lugar: ambientes escolares  Tiempo: 2 veces al año.  Responsable: Nilka Sánchez

Fuente: Nilka Sánchez

DGEESieTA8cg3sVIIJOF8JHUdSDsoU2McxHxxQbhsqwfKDA10iwfEkqm  
GUipsQZtkLyWoaeXNV3jNgEAUrjVP7GFod8Ha96VXQyrU9SkCoWMBIIN  
Nizt6av0HwRnFtof\_S50x0CiNI-&sig=AHIEtbSHlgr-  
Pecu9bghuxMA27e3h1HI2g

**Pontificia Universidad Católica de Chile**, 2009. *Modelo De Intervención*. Informe final, Estudio de clima organizacional, superintendencia de salud, Santiago, junio de. ISUC, [http://www.supersalud.gob.cl/568/articles-7019\\_recurso\\_1.pdf](http://www.supersalud.gob.cl/568/articles-7019_recurso_1.pdf)

**TEIXIDÓ SABALLS**, J. El Clima Escolar Dimensiones y Factores. UNIVERSIDAD DE GIRONA, 2005. [http://www.joanteixido.org/doc/climaescolar/dimensiones\\_y\\_factores.pdf](http://www.joanteixido.org/doc/climaescolar/dimensiones_y_factores.pdf)

**MARTÍNEZ**, M. del P. 2008. Diagnóstico del Clima Laboral y Salud Integral, en docentes y trabajadores de la facultad de ciencias empresariales de la corporación Univesrsitaria Minuto de Dios, Bogotá,. [http://dspace.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/241/1/TEGS\\_MartinezMejiaMariaDelPilar\\_08.pdf](http://dspace.uniminuto.edu:8080/jspui/bitstream/10656/241/1/TEGS_MartinezMejiaMariaDelPilar_08.pdf)

**GUSTAVO**, R. S.,. Diseños experimentales. Apuntes de clase del curso Seminario Investigativo VI. Doctor en Nuevas Perspectivas en la Investigación en Ciencias de la Actividad Física y el Deporte (Universidad de Granada). Docente – Investigador del Instituto Universitario de Educación Física, Universidad de Antioquia (Colombia).

**REICE**. Clima Organizacional en las escuelas: un enfoque comparativo para Méjico y Uruguay. REVISTA ELECTRÓNICA IBEROAMERICANA, vol 2, # 002, 2004. <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/551/55120205.pdf>

**RIVERA**, M. El Clima Organizacional de Unidades educativas y la Puesta en Marcha de la Reforma Educativa. UNIVERSIDAD ANTOFAGASTA, Chile, 2000. <http://www.educarchile.cl/Userfiles/P0001%5CFile%5CCLIMA%20ORGANIZACIONAL%20EN%20UNIDADES%20EDUCATIVAS.pdf>

**RODRÍGUEZ GARRÁN, N.** 2004. *El Clima Escolar. Revista Digital "Investigación y Educación", #7, volumen 3, marzo.*  
[34LmYXDyqiQAIC7R1shN4YuBqR3al-vE&sig=AHIEtbTIEF7N-HwL9GNjYZRd5KqOPDyNMw](http://www.abrebrecha.info/operador10/1106/0629/comunicacion.pdf)

<http://www.abrebrecha.info/operador10/1106/0629/comunicacion.pdf>

**MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. E.** 2006. *Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención.* Centro Editorial Universidad del Rosario, Primera edición..  
[http://mutis.urosario.edu.co/bitstream/10336/914/1/Clima%20organizacional\\_.pdf](http://mutis.urosario.edu.co/bitstream/10336/914/1/Clima%20organizacional_.pdf)

**BECERRA, S.** 2006. *Cómo podemos intervenir para fortalecer el clima educativo en tiempos de Innovación?* Universidad Católica De Temuco, Chile,  
[http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-070520060002000003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-070520060002000003&script=sci_arttext)



## ANEXOS

# A- Cronograma de actividades

Cronograma de Trabajo																						
Mes	Nov.		Diciembre				Enero				Febrero				Marzo				Abril			
Semana de Cada Mes	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño de Proyecto																						
Observaciones																						
Encuesta																						
Fuentes Secundarias																						
Análisis e Interpretación																						
Elaboracion de tratamiento																						
Encuesta																						
Análisis e Interpretación																						
Clasificación Material																						
Tratamiento Información																						
Análisis e Interpretación																						
Redacción Preliminar																						
Mecanografía																						
Presentación																						

## **B- Recursos**

### **Financieros**

El financiamiento de este proyecto de intervención será costado en toda su totalidad por la facilitadora responsable de este proyecto de intervención la cual es Nilka Sánchez.

### **Infraestructura**

La investigación se llevara a cabo en la Escuela Normal Juan Demóstenes Arosemena, la cual es un centro educativo de media, formadora de docentes, localizado en el país de Panamá, en la provincia de Veraguas, distrito de Santiago, en el corregimiento de Santiago.

## C- Presupuesto

MATERIALES				
	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	
PAPEL HP OFFICE	3	5.5	B/. 8.50	
BOLIGRAFO PUNTA MEDIANO 1.0	4	2	B/. 6.00	
CARTAPACIOS	1	3	B/. 4.00	
RESALTADORES	2	1.5	B/. 3.50	
TINTA DE IMPRESORA NEGRA	1	25	B/. 26.00	
TINTA DE IMPRESORA DE COLOR	1	35	B/. 36.00	
USO COMPUTADORA E IMPRESORA	220	1.25	B/. 221.25	
PROGRAMA SPSS	1	500	B/. 501.00	
TRANSPORTE				
	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	
TRANSPORTE	2	300	B/. 600.00	
OTROS				
HUMANO				
	CANTIDAD	PRECIO	TOTAL	
salario de Asesor	440	60	B/. 17,600.00	
Total			B/. 19,006.25	

#### D- Topografía de la Encuesta - Matriz de factores

Sección I Datos Generales	Sexo	
	Edad	
	Estado civil	
	Antigüedad	
	Nivel de estudios	
Sección II Dimensiones del clima		Items
	Trabajo personal	1- 5
	Supervisión	6 - 13
	Trabajo en equipo	14 - 17
	Administración	18 - 20
	Comunicación	21 - 25
	Ambiente físico y cultura	26 - 30
	Capacitación y desarrollo	31 - 34
	Promoción y carrera	35 - 38
	Sueldos y prestaciones	39 - 42
	Orgullo de pertenencia	43 - 47

La encuesta fue en ambas direcciones (positiva y negativa).

Items negativos	2,4,7,9,11,13,15,17,19,22,24,27,29,32,34,36,38,40,42,44,46
Items positivos	1,3,5,6,8,10,12,14,16,18,20,21,23,25,26,28,30,31,33,35,37,39,41,43,45,47

Es importante aclarar que la encuesta fue aplicada en su forma negativa y positiva, pero para su análisis se utilizó su forma positiva y su correspondiente recodificación de los ítems negativos, como, podemos ver en las diferentes gráficas de resultados.

## E- INSTRUMENTO: Cuestionario ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

### INSTRUCCIONES:

El propósito de ésta encuesta es medir la confiabilidad psicométrica de un instrumento de clima laboral institucional en el sector docente, el cual permite obtener información acerca del clima laboral en docentes, destacando fortalezas y debilidades que afectan la productividad del factor humano y la efectividad y eficiencia de su institución educativa.

Este instrumento consta de dos secciones: 1- datos generales; 2- cuestionario de 47 preguntas de respuestas cerradas sobre el clima laboral, agrupadas en 10 escalas o categorías.

Conforme usted lea los enunciados, trate de responder de acuerdo a su opinión actual sobre su institución educativa y no en términos de lo que usted piensa que debería ser o en términos de los que otros contestarían.

Para que este instrumento cumpla con su propósito, es importante que sus respuestas sean totalmente honestas. Se le garantiza que las respuestas que proporcione en lo particular serán manejadas de manera estrictamente confidencial y que sólo se reportarán los resultados globales de las diversas áreas. Si un entrevistado no desea responder algo por el deseo de conservar su privacidad, es preferible que así lo indique, en lugar de tratar de falsear la información.

Para el diseño de esta encuesta, se tomó como base el formato de encuesta realizado por el Doctor Jaime Ricardo Valenzuela González, para Evaluar Clima Laboral en Instituciones Educativas y aplicado por Nilka Sánchez, como parte de un trabajo de MAESTRIA EN PSICOLOGIA INDUSTRIAL Y ORGANIZACIONAL, de la Universidad de Panamá.

### 1- Datos Generales:

Sexo	F		M					
Edad								
Estado Civil	Soltero		Casado		Otro			
Años en la institución actual								
Nivel máximo de estudio	Licenciatura		Post Grado		Maestría		Doctorado	

## II - PREGUNTAS DE RESPUESTA CERRADA

Indicaciones: Se le solicita responder marcando con una "X" en el recuadro de la derecha a cada pregunta, eligiendo la opción que más se acerque a su opinión, como se muestra en el ejemplo.

Ejemplo:

### 1. Mi trabajo es aburrido:

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Muy de acuerdo
MD	ED	N	DA	MA

N°	Items	MD	ED	N	DA	MA
1	Los objetivos del trabajo que tengo que hacer están bien definidos					
2	El trabajo que realizo es aburrido					
3	Tengo libertad de hacer mi trabajo como yo lo deseo					
4	Creo que muchos factores externos hacen que mi trabajo sea deficiente.					
5	En general, siento que soy muy productivo para la Institución					
6	Mi jefe me tiene confianza para delegarme responsabilidades					
7	Mi jefe no sabe orientarme sobre el trabajo que tengo que desarrollar					
8	Mi jefe valora mi trabajo					
9	Mi jefe es muy dado a criticar en forma negativa, mi trabajo o mi persona					
10	Mi jefe siempre me felicita cuando hago bien mi trabajo					
11	Mi jefe no me trata con respeto					
12	Mi jefe me pone a hacer cosas que no están enfocadas al puesto que tengo					
13	En general, creo que mi jefe no tiene la capacidad o la voluntad para realizar bien las funciones que le correspondan					
14	Hay comunicación entre las diversas áreas o departamentos de mi institución, por lo que favorece un trabajo cooperativo					
15	No hay una cultura de ayuda mutua y servicio entre los trabajadores de mi institución					
16	No tenemos metas en común que tratemos de alcanzar en forma					

	coordinada					
17	En general, las relaciones con los compañeros de trabajo son pobres y no se favorece el trabajo en equipo, obstaculizando el logro de las metas institucionales					
18	Existe una planeación estratégica y táctica en la institución y dicha planeación es compartida por la mayoría de los trabajadores.					
19	El perfil del titular y las funciones de cada puesto no están claramente especificadas					
20	Las normas a seguir dentro de la institución son, en cantidad las apropiadas, para ayudar al buen funcionamiento de ésta.					
21	La comunicación empleada en el trabajo cotidiano, dentro de mi área, es clara y precisa					
22	La información que solicito me llega de manera tardíamente					
23	Las órdenes e información que se da a los trabajadores son congruentes y no tienen contradicciones					
24	En la comunicación informal, no se procura ser discreto y respetuoso en la institución					
25	En general, la comunicación que se tiene en la institución es eficiente, lo cual crea un buen ambiente laboral y un aumento en la productividad					
26	El espacio físico en que laboro está limpio					
27	Los medios que tengo (equipo, material didáctico) para hacer mi trabajo no son modernos y/o no están en buen estado.					
28	Si hay condiciones de seguridad (contra fuego, sismos y otros accidentes en la institución					
29	Existen conductas discriminatorias de las personas					
30	En general, el ambiente físico y los valores culturales que predominan en la institución crean un buen clima laboral					
31	La institución siempre toma en cuenta mis intereses y necesidades de capacitación					
32	Hay pocos cursos de capacitación que se ofrecen al personal					
33	Como parte de mi trabajo asisto a los cursos de capacitación que yo requiero					
34	La institución no destina los recursos suficientes para capacitar a su personal					



35	En el tiempo que llevo en la institución, he logrado ascensos significativos					
36	No me veo con un futuro halagador dentro de esta institución					
37	Existe una preparación adecuada del trabajador para que uno vaya ascendiendo en la institución					
38	En general, creo que el sistema de la institución no promueve el que los trabajadores hagan una carrera en ella.					
39	Mi sueldo es más que suficiente para cubrir mis necesidades y las de mi familia					
40	Mi sueldo es inferior al que pagan otras instituciones de la entidad a personas que ocupan puestos similares					
41	Mi sueldo es equitativo al que mis compañeros, en puestos similares, reciben					
42	En general, no se tiene un eficiente sistema de sueldos y prestaciones que motive al trabajador a mejorar su productividad en la institución					
43	Me siento orgulloso al decir que trabajo en esta institución por la imagen positiva que ella tiene en la sociedad					
44	Me siento apenado de trabajar en una institución que tiene muchos conflictos internos					
45	Me gusta trabajar en una institución que en mi opinión ofrece a la sociedad servicios educativos de excelente calidad					
46	Mi familia no se encuentra a gusto con que yo trabaje en esta institución					
47	En general, me siento orgulloso de trabajar en esta institución					

**MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN**

ANEXO F. A continuación, presentamos, algunas sugerencias de intervención en un ambiente educativo, propuesto por Joan Texeidó Saballas, en su Estudio del clima Escolar, Dimensiones y Factores.

#### A nivel de EL PROFESORADO.

- 1- Procurar vincular los objetivos a la tarea concreta que realiza cada profesor.
- 2-- Procurar conocer y aceptar y aprovechar las diferencias entre los diversos profesores.
  2. Procurar delimitar claramente las responsabilidades de cada uno para evitar conflictos, inseguridad, sensación de injusticia, tensiones
- 4- Procurar que todo el mundo conozca y valore las tareas que realizan los demás así como las propias.
- 5- Procurar obtener ayuda (formación, recursos, apoyo) para quienes lo necesiten
- 6- Procurar desarrollar sentimientos de implicación y participación en la vida del centro.
- 7- Procurar que el profesorado sea consciente de sus logros. Animarlos a disfrutarlos. Evitar que se desgasten en las situaciones no exitosas.
- 8- Procurar celebrar los éxitos del centro
- 9- Procurar que se organicen encuentros, fiestas y rituales de reconocimiento mutuo
- 10- Procurar dar oportunidades.
- 11- Propiciar situaciones en las que el profesorado pueda expresar libremente su satisfacción con el centro.

#### A nivel de LA DIRECCIÓN

- 1- Invertir en el centro. Actuar pensando en su fortalecimiento. No optar por la solución más cómoda o más rápida.

- 2- Cuidar y fortalecer el equipo directivo. El tiempo y la atención que se les dedique se multiplicará por diez
- 3- Afrontar los conflictos con optimismo. Procurar prevenirlos y minimizarlos. De nada sirve temerlos o maximizarlos
- 4- Establecer procedimientos que den un margen de autonomía al profesorado. confiar en ellos.
- 5- Animar a los emprendedores. Facilitar la innovación. Reconocer el trabajo realizado.
- 6- Potenciar la formación del profesorado. Plantearle propuestas de formación.
- 7- Fijar un sistema de información ágil, transparente, claro, en diversas direcciones, por diversos canales.
- 8- Afrontar los problemas básicos del centro a partir de proyectos
- 9- Evitar que el profesorado se queme al intentar solventar situaciones que escapen a sus posibilidades. Racionalizar su trabajo.
- 10- Solicitar ideas y gestionarlas, para la mejora de los aspectos materiales y funcionales: espacios, horarios, equipamiento, materiales, reuniones, procesos
- 11- Ser indulgente consigo mismo y permitirse la “no observación” de las 10 pautas de acción anteriores siempre que los consideres pertinente. Recuerda (y recuérdales) que “sólo” es una persona, como las demás. La perfección, en los humanos, no existe

**Mecanismos para la comunicación formal, propuestos por Nieto en González, et al. (2003).**

En la comunicación descendente (la que se practica de los niveles superiores a los inferiores):

- 1- Planes de acogida: actividades diseñadas para facilitar la incorporación de nuevos miembros: presentación de compañeros, sesiones de inducción, actos de bienvenida y entrega de información.
- 2- Documentos institucionales: documentos que contienen información relacionada con planes y criterios organizativos y curriculares institucionalizados en el centro escolar.
- 3- Descripciones o instrucciones de trabajo. Normas para realizar procedimientos específicos de cada puesto de trabajo.
- 4- Normas externas: agendas de trabajo, requerimientos, convocatorias. Medios de comunicación interna con boletines físicos o electrónicos, carteleras, murales.
- 5- Documentos destinados al ambiente externo. Publicidad del centro escolar con el objetivo de proyectar su imagen.

En la comunicación ascendente que va de los niveles inferiores de la estructura hacia los superiores, se cuenta con:

- 1- Buzón de sugerencias: su objetivo es medir el pulso de la organización sobre diferentes aspectos y de forma continuada.
- 2- Encuestas de opinión: recolección de datos sobre diversos aspectos como el clima laboral, por ejemplo. Su valor está en que los resultados sean conocidos y a partir de éstos se tomen decisiones en beneficio de la comunidad educativa.
- 3- Indicadores de control: se trata de información específica de un área o ámbito determinado.

### **En la comunicación informal: retroalimentación**

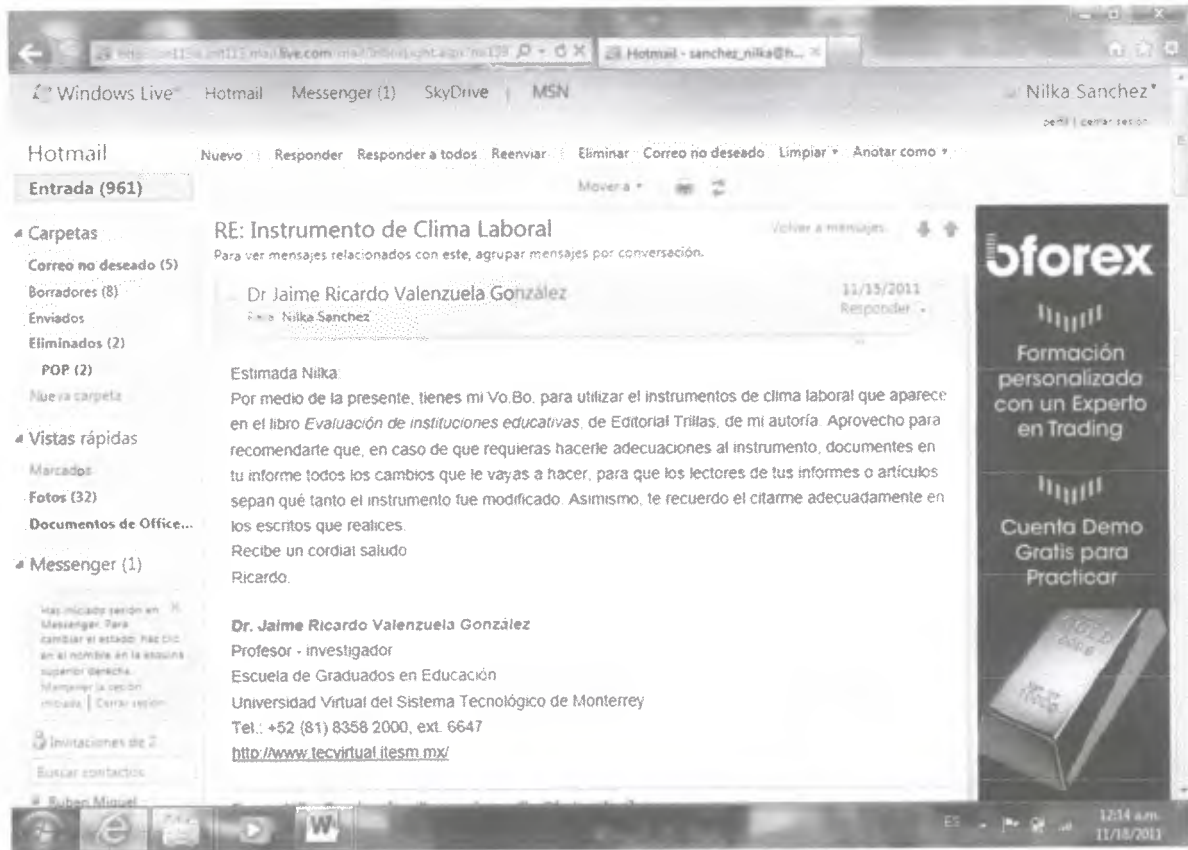
Dedido a que es la que más se da en las instituciones educativas, debido a la camaradería por las relaciones cercanas entre los miembros, hay que prestarle mucha atención, controlarla y clasificarla, con esto es posible evitar la

ambigüedad de los mensajes y si es manejada con prudencia y discreción, sus efectos no trascienden más de lo debido, ni afectan el ambiente laboral.

Una forma de contrarrestar la ambigüedad es la **retroalimentación**, considerada como un atributo de la comunicación eficaz.

La retroalimentación ofrece varias ventajas: generan indicaciones sobre el éxito de la comunicación y la comprensión de los mensajes; contribuyen a la automatización y simplificación de las comunicaciones futuras, y los receptores muestran mayor satisfacción

## F- Autorización del Diseñador de la Prueba



ANEXO H. Carta de Permiso de la Dirección Provincial de Educación para la aplicación de la encuesta.

Santiago, 25 de noviembre de 2011

Magister

Daniel Mojica Jaramillo

Sub-Director

Técnico Docente

DIRECCIÓN REGIONAL DE EDUCACIÓN

DE VERAGUAS

E.

S.

D.

Respetado Profesor:

Sean mis primeras líneas, portadoras de un cordial saludo y deseos de éxitos en sus delicadas funciones al servicio de la educación del país.

El motivo de la presente es para solicitarle muy respetuosamente me colabore con una autorización para una investigación que necesito realizar.

A continuación le detallo:

Yo soy Nilka Sánchez, docente del INSTITUTO PROFESIONAL OMAR TORRIJOS HERRERA y tomo una Maestría en Psicología Industrial y Organizacional, en la Universidad de Panamá, Domo Universitario, y como parte del Módulo de Intervención I, necesito realizar una investigación, que tiene como tema Clima Laboral en Docentes y Administrativos, en la cual requiero aplicar unas encuestas (450 aproximadamente) en Colegios de la localidad.

Por lo anterior, conociendo el espíritu investigativo de la institución que usted excelentemente representa, solicito me brinde una autorización para que se me permita aplicar dichas encuestas en estos colegios.

Agradeciendo de antemano, su colaboración,

Atentamente,

---

Prof. Nilka Sánchez